GEMEENTE HILVERSUM
POSTBUS 9900
1201 GM HILVERSUM

BEZOEKADRES:
RAADHUIS
DUDOKPARK 1
TELEFOONNUMMER: 14 035
WWW.HILVERSUM.NL

Aan de gemeenteraad
Cc College van B&W
Cc Pers

DATUM 27 januari 2021
ZAAKNUMMER 739726
BEHANDELD DOOR G. Crolla
TELEFOON (035) 629 2188
UW KENMERK
BIJLAGEN 1
BETREFT Jaarplan ROM Regio Utrecht 2021

Geachte dames en heren,

In de besluitvorming rond de deelname aan de Regionale ontwikkelingsmaatschappij Regio Utrecht (januari 2020) heeft u aangegeven graag geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen en activiteiten van de ROM Regio Utrecht (ROM).

Formeel is de ROM medio 2020 gestart. Het eerste half jaar stond in het teken van de opbouw van de organisatie en het organiseren en uitvoeren van het URECA loket (vraagpunt voor ondernemers met corona gerelateerde vragen) en de uitvoering van de landelijke Corona Overbruggingslening. Het operationeel krijgen van een nieuwe organisatie vraagt in deze periode extra inspanningen. De officiële start op 16 november, met medewerking van staatssecretaris Mona Keijzer, moest dan ook digitaal plaatsvinden. De opnames en interviews met een klein aantal ondernemers werden gestreamd vanaf het Media Park in Hilversum.

Eind 2020 heeft de eerste aandeelhoudersvergadering plaatsgevonden. Daar is het door de Raad van Commissarissen vastgestelde jaarplan 2021besproken.

De ROM zal zich in eerste instantie richten op het netwerk van startups, scale-ups en innovatieve MKB-ers die het toekomstig verdienvermogen van de regio Utrecht bepalen. De ROM ondersteunt die activiteiten die als doel hebben nieuwe zakelijke kansen te realiseren die bijdragen aan onze grote maatschappelijke opgaven. Centraal staan de drie hoofdthema’s binnen de Regionaal Economische Agenda; toekomstbestendige leefomgeving, gezonde mensen en waardevolle digitalisering.
De ROM onderscheidt binnen haar activiteiten drie pijlers; impact (business development), internationaliseren en innoveren & investeren. In het jaarplan (bijlage) vindt u een verdere uitwerking van deze drie pijlers.

Op 24 maart is er een aparte kennismakings en informatie bijeenkomst met de ROM waar u voor wordt uitgenodigd. Hier is alle gelegenheid om vragen te stellen aan o.a. de directeur van de ROM, Arjan van den Born over de activiteiten en werkwijze van de ROM.

In het voorjaar komen we, zoals toegezegd in de raadsvergadering van 9 december j.l., bij u terug met een nieuw voorstel omtrent een aanvullende storting in het ROM fonds.

Op dit moment wordt met de mede aandeelhouders gesproken over de hoogte en verdeelsleutel van de regionale cofinanciering.

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van Hilversum,

de gemeentesecretaris,	de burgemeester,
D. Emmer	P.I. Broertjes

ROM Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht Region

Kiezen voor slagkracht

Jaarplan 2021

December 2020

Kiezen voor slagkracht

Jaarplan 2021

December 2020

Voorwoord 6

1. Samenvatting 8
Doelstellingen 2021 10

2. Strategische verdieping 12
2.1 Het kader: de Regionaal Economische Agenda 13
2.2 Taken van de ROM 15
2.3 Ontwerpkeuzes ROM Regio Utrecht 18
2.4 Organisatiestructuur en besturing 20
2.5 Organisatiecultuur 22
2.6 Impact en prestatiemeting 24
2.7 Implementatie 2021 25

3. Impact 28
3.1 Opdracht en Impact 30
3.2 Activiteiten 33
3.3 Prestaties 35

4. Innoveren & Investeren 36
4.1 Opdracht en Impact 37
4.2 Activiteiten 38
4.3 Prestaties 41

5. International 44
5.1 Opdracht en impact 45
5.2 Activiteiten 47
5.3 Prestaties 48

6. Marketing & Communicatie 50
6.1 Opdracht en Impact 51
6.2 Activiteiten 52
6.3 Prestaties 53

7. Begroting 54
7.1 Inleiding 56
7.2 Toelichting op begrote opbrengsten 58
7.3 Toelichting op begrote kosten 59
7.4 Toelichting op investeringen 60
7.5 Risico's 62

Literatuurlijst 65
Bijlage A: De Impact van Covid 66
Bijlage B: Onze transities nader bekeken 71
B.1 Health 71
B.2 Digital 73
B.3 Sustainability 74
Bijlage C: Economic Board Utrecht 75
Bijlage D: SWOT-analyse Regio 76
Colofon 78

Laagdrempelige toegangspoort

'Voor Boombuilds is de ROM een laagdrempelige toegangspoort tot nationale en internationale kansen en kennis op gebied van relaties, financieringen en organisatie. Het heeft ons in contact gebracht met de grootste, en/of meeste innovatieve bedrijven in onze branche en instanties en onze ogen geopend voor innovaties vanuit de hele wereld. Voor onze groei is ondersteuning in financiering van groot belang, de ROM kan daarbij vanuit haar rol echt een katalysator zijn.'

Maurits van Hoogevest (Founder Building The New)

Voorwoord

"Real change, enduring change, happens one step at a time."

Ruth Bader Ginsburg (1933-2020)

ROM Regio Utrecht (hierna de ROM) zag het licht in de zomer van het tumultueuze en uitdagende jaar 2020. We zijn een regionale ontwikkelings- en investeringsmaatschappij met een omzet van enkele miljoenen in een regio met een Bruto Regionaal Product (BRP) van meer dan tachtig miljard.

De onverwachte komst van Covid-19 zorgde voor een extra uitdaging. Verschillende ondernemers kwamen in de problemen. Dat gold ook voor veel *startups, scaleup*s en innovatieve MKB-bedrijven. Het bood ons wel de kans om direct ons bestaansrecht te bewijzen en de eerste resultaten te boeken. Zo zorgde de ROM, nog voor haar formele start en met de hulp van regionale partners, ervoor dat er in de regio bijna honderd Coronaoverbruggingsleningen zijn verstrekt. Daarnaast wisten we ondanks corona twintig internationale bedrijven naar de regio te halen. Dat leidde tot een investering van ruim 20 miljoen euro en meer dan zeshonderd voltijdsbanen. Directe economische impact, die ook van groot belang is voor de vitaliteit van de regio.

Inmiddels zijn we bijna zes maanden bezig en krijgt de ROM steeds meer vorm. Het is duidelijk dat we in een enorme behoefte voorzien in een regio die barst van het ondernemend talent. Startups, scaleups en innovatief MKB weten de ROM nu al te vinden. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de meer dan honderdvijftig investeringsaanvragen. Of de overweldigende belangstelling voor onze innovatieprogramma's en internationaliseringsproposities. Ook de andere Triple Helix-partners - overheden en kennisinstellingen – slaan steeds vaker samen met ons de handen ineen om als regio gezamenlijk, met gedragen proposities, naar Den Haag en Brussel te gaan.

De ROM is in de afgelopen maanden dus met open armen ontvangen door regionale ondernemers en partners. Dat vormt tegelijk een extra uitdaging voor 2021. Want hoewel we zo snel mogelijk onze toegevoegde waarde willen laten zien aan de regio en tastbare resultaten willen leveren, is 2021 ook een jaar van opbouw. Een jaar waarin de organisatie verder gestalte moet krijgen en we de ondernemers en partners in de regio beter willen leren kennen. Het managen van onze groei terwijl de winkel open is, vergt dus een heldere visie en een sterke executie.

Hoewel de ROM nieuw is voor de regio, zijn veel taken dat niet. Ook in het verleden is in de regio samengewerkt op *business development*, het bouwen van consortia, de economische lobby en bij het aantrekken van internationale bedrijven. Ook ligt

er een mooie, ambitieuze en breed gedragen Regionale Economische Agenda. De fundamenten voor de ROM liggen er dus al. Met onze investeringsfondsen en extra ontwikkelingscapaciteit is de ROM vooral het ontbrekende puzzelstukje dat investeringen en innovaties in de regio nóg beter bij elkaar kan brengen.

Het belang van een krachtige ROM is groot. De regionale ontwikkelingsmaatschappijen spelen inmiddels een belangrijke rol in het Nederlandse economische beleid. Er is een landelijk dekkend stelsel van ROM's die zorgen voor uitvoeringskracht en binding met de regio's. De ROM's spelen inmiddels een belangrijke rol bij verschillende dossiers, zoals KIA's, KIC's, Regiodeals, MKB Deals, Groeifonds-aanvragen, de Recovery & Resilience Facility (EU), React-EU (EFRO), de MKB-samenwerkingsagenda en de IPO-herstelplannen.

Het thema van dit eerste jaarplan van de ROM is niet zomaar '*Kiezen voor slagkracht*'. We zijn opgericht om de slagkracht van de regio te vergroten en de economie van 2040 mede vorm te geven. De ROM kan alleen significant en strategisch bijdragen aan de economische slagkracht van de regio als we de juiste keuzes kunnen maken en de samenwerking in de regio goed organiseren. Dat vraagt wat van de ROM, maar ook van onze partners. Het creëren van brede welvaart is iets wat we echt samen moeten doen. We moeten elkaar opzoeken en durven kiezen. We moeten versnippering van taken in de regio tegengaan en krachten durven bundelen. We moeten inzien dat we samen veel meer kunnen bereiken dan alleen. Succes heeft vele vaderen. De ROM wil graag een van die vaderen zijn.

Dit jaarplan kwam tot stand met behulp van vele medewerkers van de ROM. In verschillende werkgroepjes bespraken we de strategie en acties van de ROM. Waar liggen de kansen voor de regio? Hoe zorgen we voor integrale plannen op de gebieden *health*, *digital* en *sustainability*? Waar leggen we de prioriteiten? Al deze sessies van al onze medewerkers hebben uiteindelijk geleid tot dit gezamenlijke, gedragen plan.

Omdat dit het eerste jaarplan is van de ROM, gaat het iets verder dan een traditioneel jaarplan dat in de regel alleen de geplande activiteiten en budgetten benoemt. Zo gaat hoofdstuk twee van dit document uitgebreid in op de **strategische invulling** van de rol van de ROM. Daarna gaan we in op de belangrijkste taken, activiteiten en prestaties van de ROM in 2021. Deze hoofdstukken vormen het hart van het **jaarplan 2021**. Tenslotte bespreken we in hoofdstuk zeven kort de consequenties van alle activiteiten en prestaties op de **budgetten**.

1. Samenvatting

Met de komst van de ROM naar de regio Utrecht ontstaat er meer slagkracht om de toekomstige economie vorm te geven. Een economie waarin duurzaamheid, digitalisering en gezondheid centraal staan. De ROM levert een bijdrage aan de brede welvaart door de strategische economische structuur van de regio duurzaam te versterken en het innovatief vermogen van de regio Utrecht te ontsluiten. Dit doen we door samen te werken met ondernemingen, kennisinstellingen, netwerken, incubators, investeerders, topsectoren en overheden aan het versterken van innovatieve ecosystemen. We willen de publiek-publieke, privaat-publieke en privaat-private samenwerking in de regio verder stimuleren. Daarbij dagen we onze partners uit om over hun grenzen heen te kijken. Over sectorgrenzen, over gemeentegrenzen en zelfs over de grenzen van de regio. Alleen zo kunnen we samen kansen pakken en innovatie realiseren.

In 2020 is de ROM geboren en in 2021 bouwen we de organisatie verder uit. De ROM gaat van startup naar scaleup en zal alle uitdagingen tegenkomen die horen bij deze groeifase. In 2021 moet de ROM ook laten zien dat we waarde toevoegen aan de omgeving; dat er zichtbare successen gevierd kunnen worden. Tegelijkertijd moeten we ook eerlijk naar elkaar zijn. De ROM Regio Utrecht is pas eind 2021 op volle sterkte. In het eerste halfjaar is er nog veel tijd en energie nodig om de teams, tools en processen in te richten. En het tweede halfjaar is nodig om goed op elkaar ingespeeld te raken. Niet alleen binnen de ROM, maar ook samen met de regionale, landelijke en internationale partners.

Onze doelstellingen voor 2021 liggen in lijn met de doelstellingen van ontwikkelingsmaatschappijen elders in het land. Op het gebied van **innoveren** zullen we het komend jaar al diverse innovatie- en groeiprogramma's draaien om startups, scaleups en het innovatief MKB te helpen. Daarnaast verwachten we in het komende jaar tussen de 10-15 **investeringen** te doen. Met het team **International** verwachten we dat tenminste 20 bedrijven of instituten zich in de regio gaan vestigen waardoor 700 extra arbeidsplaatsen worden gecreëerd. Tenslotte willen we aan de **impact** kant minstens 10 businessplannen indienen, willen we minimaal 6 ecosystemen ontwikkelen en willen we de eerste miljoenen aan investeringen naar de regio halen.

Doelstellingen 2021



Klanten

- Onze klanten zijn tevreden over onze dienstverlening (waardering **>8**).
- Onze klanten kennen ons (**>2000** volgers) en weten ons te vinden.
- (**> 2000** websitebezoekers p.m.).
- De aandeelhouders zijn blij met de ROM en ervaren zichtbare resultaten.

Algemeen/organisatie

- De organisatie is succesvol neergezet en medewerkers ontwikkelen zich.
- De organisatie is de meest digitale en meest intelligente ROM van Nederland.
- Onze medewerkers voelen zich betrokken bij de ROM en zijn tevreden met hun werk en ontwikkelmogelijkheden.
- Er zijn aanvullende prestatie-indicatoren ontwikkeld die ook passen bij het thema brede welvaart.



Impact

> 6

ecosystemen georganiseerd (*roadmaps* en actieplannen).

> 10

business cases en innovatieprojecten ingediend.

Middelen naar de regio gehaald (uitgelokte private en publieke investeringen).



Innovatie & Investeringen

> 4
innovatie- en groeiprogramma's.

> 30
deelnemende bedrijven.

7–10
investeringen in het POC-fonds. Dit betekent een totale investering van € 1.5-2 miljoen. Daarnaast wordt € 500k-1 miljoen aan extra kapitaal uitgelokt voor deze ondernemingen.

> 4
investeringen te doen in het Participatiefonds. Dit betekent een totale investering van € 3 miljoen vanuit het Participatiefonds. Daarnaast wordt gemikt op € 4-8 miljoen additioneel aan privaat kapitaal.



International

> 20
buitenlandse bedrijven of instituten die zich vestigen in de regio Utrecht of uitbreiden en daarbij actief zijn begeleid door ROM Regio Utrecht.

> 40 miljoen
investeringsvolume van de buitenlandse bedrijven die zich vestigen of uitbreiden in de regio.

> 700
arbeidsplaatsen die maximaal binnen drie jaar na het moment van vestiging zijn gerealiseerd.

> 75
Trade Relation-gesprekken.

> 90
bedrijven deelgenomen aan informatiebijeenkomsten.

2. Strategische verdieping

De regio Utrecht (provincie Utrecht en Gooi- en Vechtstreek) is één van de meest competitieve regio's in Europa. Tot 2040 komen er ca. 165.000 inwoners in dit gebied bij. Dat maakt het tot één van de snelst groeiende regio's van ons land. Deze groei gaat natuurlijk gepaard met grote uitdagingen. Hoe zorgen we voor een blijvend competitieve regio met hoogwaardige werkgelegenheid, die goed bereikbaar is en waar mensen gezond kunnen wonen en leven?

De economie van vandaag ziet er heel anders uit dan die van tien jaar geleden. Geleidelijk en bijna onmerkbaar vinden er op dit moment diverse grote veranderingen plaats. Vooral op onze thema's *Sustainability*, *Health* en *Digital*. Nu al zien we de contouren ontstaan van de economie van 2040. Door deze transformaties te omarmen kunnen we de regio opnieuw uitvinden. Ambitieuze en innovatieve ondernemers uit de regio zien mogelijkheden om nieuwe diensten en markten te ontwikkelen waarbij maatschappelijke opgaven (*vraag*) vaak hand in hand gaat met strategische economische structuurversterking (*aanbod*).

De taak van de ROM is om ervoor te zorgen dat de regio in 2040 nog steeds uitblinkt in welzijn en welvaart. Een krachtige ROM is daarvoor een cruciaal, regionaal instituut, zoals de ervaringen rond Eindhoven (Brainport) en Zuid-Holland (IQ) laten zien. De regio's die al over een ROM beschikken vervullen op het gebied van nieuwe ontwikkelingen een sterk aanjagende functie. De ROM's creëren banen en welvaart. Ze versterken de economie en steunen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

In dit hoofdstuk gaan we eerst kort in op de Regionaal Economische Agenda. Deze wordt vertaald naar een aantal ontwerpcriteria voor de ROM en naar een concrete organisatie met een structuur, een besturing en een cultuur. Tenslotte gaan we kort in op de implementatie van deze organisatie.

2.1 Het kader: de Regionaal Economische Agenda

De regio Utrecht heeft een gezonde en sterke economie. Dat blijkt uit verschillende rapporten over de regionale economie (zie literatuurlijst). Tegelijkertijd liggen er strategische opgaven om deze positie te behouden. De SWOT-analyse in de bijlage geeft daarvan een kernachtige samenvatting. Deze SWOT-analyse geeft ook richting aan de organisatie van de ROM. Het zal geen verbazing wekken dat de ROM de ambitie heeft om de regionale sterktes verder te versterken, de zwakten te verbeteren en de kansen te grijpen. Dat betekent dat de ROM de ambitie heeft om in de komende jaren samen met partners clusters te activeren, samenwerking aan te jagen, meer private R&D te stimuleren, innovatie aan te jagen, te investeren en waar nodig leiderschap te tonen. De eerste aanzet op al deze activiteiten zijn terug te vinden in dit jaarplan.

Deze SWOT en andere analyses over de regio zijn gelukkig ook al vertaald naar een Regionale Economische Agenda (REA); een strategische agenda op hoofdlijnen. Deze agenda beschrijft drie strategische lijnen; 1) toekomstbestendige leefomgeving, 2) gezonde mensen en 3) waardevolle digitalisering. Deze agenda is vertaald naar concrete processen en procedures in al onze activiteiten.

In 2020 zijn er twee factoren bijgekomen waarmee rekening wordt gehouden bij het maken van tactische keuzes: de gevolgen van Covid-19 en de negatieve rente. Covid-19 heeft een enorme impact. Mensen en bedrijven hebben het moeilijk. Ondernemingen die in de kern gezond zijn, hebben hulp nodig. De internationaliseringsambities staan op een laag pitje en veel innovatieve ondernemers zien hun dromen in rook opgaan. Sommige sectoren (o.a. reisbranche, horeca, cultuur) zijn daarbij veel harder getroffen dan andere sectoren (o.a. webwinkels). De exacte gevolgen van Covid zijn nog niet helemaal duidelijk, maar het verloop ervan heeft hoe dan ook impact op de plannen van de ROM. Daarom hebben we drie verschillende scenario's uitgewerkt. Een *optimistisch scenario* waarin het virus door de beschikbaarheid van sneltesten en vaccins vanaf april 2021 grotendeels onder controle is. Een *basisscenario* waarin het tot de zomer duurt voordat de vaccins voldoende zijn uitgerold om de benodigde bescherming te geven. En een *pessimistisch scenario* waarin Covid nog heel het jaar 2021 bij ons zal zijn. Daarnaast is er de negatieve rente, waardoor de ROM's momenteel fors betalen voor de kaspositie. Op termijn kan dit impact hebben op de investeringsrendementen. Daarom wordt er op dit moment ook gekeken naar andere mogelijkheden, zoals schatkistbankieren.

Om significant en strategisch bij te dragen aan de economische slagkracht van de regio moet de ROM samenwerking in de regio goed kunnen organiseren en scherpe keuzes maken. Het maken van deze keuzes doen wij op drie verschillende wijzen. Ten eerste kijken we naar de Strategische lijnen uit de REA:

In hoeverre dragen de ROM-activiteiten bij aan Gezond stedelijk Leven (GSL)? Draagt een activiteit bij aan één of zelfs meerdere van onze drie strategische lijnen (toekomstgerichte leefomgeving, gezonde mensen en waardevolle digitalisering)? Daarbij is een activiteit die op meerdere strategische lijnen scoort (zoals een MedTech-initiatief of de Gezond Stedelijk Leven Hub) belangrijker dan een activiteit die op slechts één strategische lijn scoort.

Ten tweede kijken we naar de verwachte impact van onze activiteiten.
Wij onderscheiden daarbij drie soorten impact:

2a Directe economische impact.

2b Strategische economische impact.

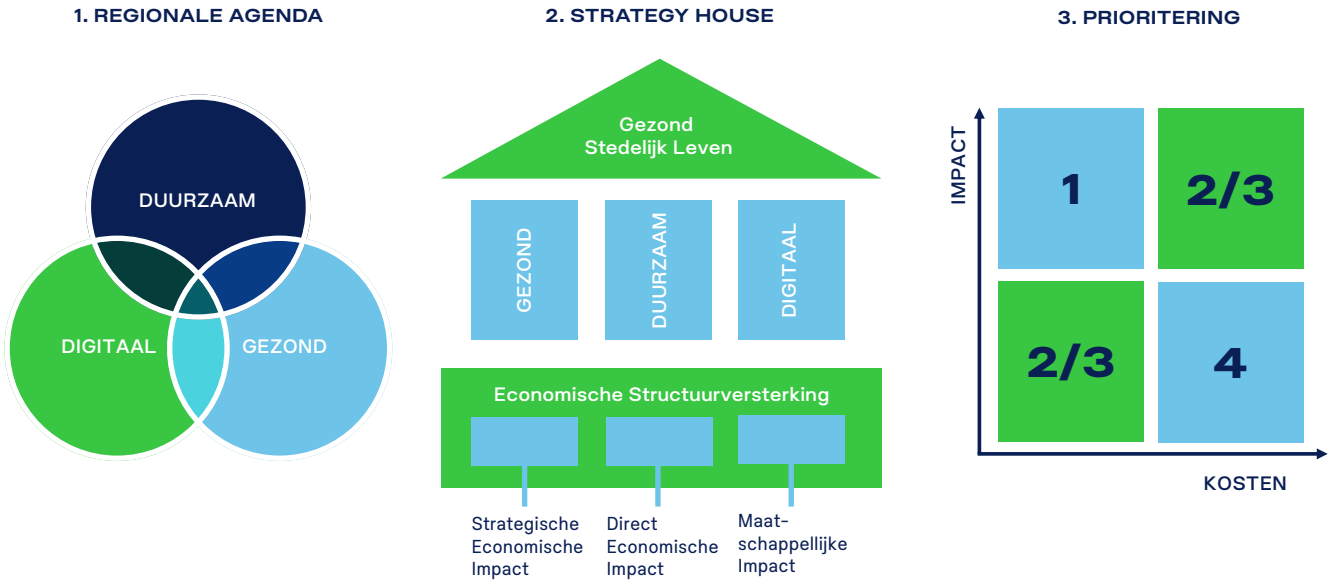
2c Maatschappelijke impact.

Verschillende van onze activiteiten hebben directe impact. Denk aan internationale bedrijven die zich in de regio vestigen en onmiddellijk arbeidsplaatsen en investeringen opleveren. Of aan onze investeringen in startups, scaleups en innovatief MKB die direct tot arbeidsplaatsen leiden. Maar de echte toegevoegde waarde van de ROM is het op termijn mooier en sterker maken van de regionale samenleving en economie voor burgers en ondernemers. Strategische impact is veel belangrijker dan directe impact. Wat kunnen wij doen om op de lange termijn een onuitwisbaar, onmiskenbaar en sterk positieve invloed op de samenleving te hebben? Wij proberen dan te kiezen voor activiteiten waarbij maatschappelijke missies (brede welvaart) samengaan met strategische economische impact. Natuurlijk is een activiteit

die op termijn naar verwachting zorgt voor duizenden nieuwe (duurzame en gezonde) banen in de regio belangrijker dan een activiteit die zorgt voor slechts enkele banen.

Ten derde kijken we bij onze prioritering ook naar kosten en baten.

Welke kansen zijn er? Dat is belangrijk omdat de ROM beschikt over beperkte middelen. Willen we voor een echte hefboomwerking zorgen, dan moeten we onze resources inzetten op activiteiten die de meeste impact hebben tegen de laagste inspanning. Opgemerkt moet worden dat de exacte afweging anders kan zijn bij impact, investeren, innoveren en internationaliseren.



Figuur: Afwegingskader ROM Regio Utrecht

2.2 Taken van de ROM

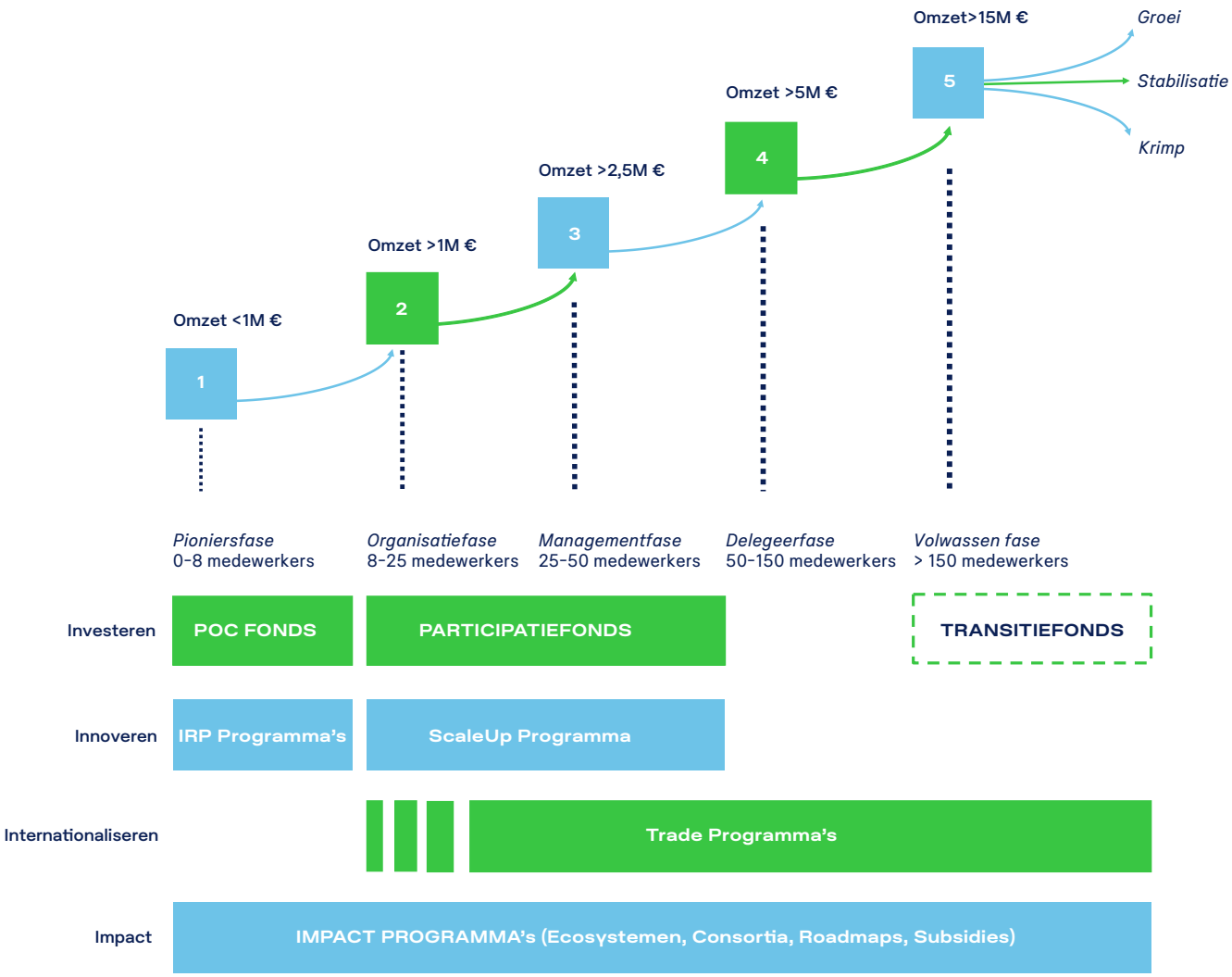
De ROM heeft meerdere taken om de regionale welzijn en welvaart te versterken. Zo is de ROM een ontwikkelingsmaatschappij en investeringsmaatschappij in één. Een belangrijke taak is het organiseren van de Triple Helix-samenwerking (**impact**) om strategische middelen voor economische structuurversterking naar de regio te halen. De ROM kent de subsidiemogelijkheden, werkt samen met de regionale partijen en is in staat het verhaal van de regio te vertellen en daarvoor te lobbyen. De **innovatie**taak is vooral gericht op het realiseren van innovatie en groei bij startups, scaleups en innovatief MKB. Dit doet de ROM vooral door het aanbieden van kleine en grotere groei- en innovatieprogramma's waarbij intensief wordt samengewerkt met het regionale ecosysteem. De **investeringen** van de ROM zijn gericht op het deelnemen in startups, scaleups en het innovatief MKB. Op de langere termijn is het ook denkbaar dat de ROM zogenaamde transformatiefondsen beheert. Bij het **internationaliseren** helpt de ROM om buitenlandse investeerders naar de regio te halen en regionale ondernemingen bij het exporteren.

In de onderstaande figuur staan de taken van de ROM schematisch in een logische volgorde weergegeven. Alle ROM-activiteiten hebben invloed op elkaar; het is een keten. Door grote middelen voor economische structuurversterking binnen te halen, ecosystemen te ontwikkelen en samenwerking te promoten (**impact**) ontstaat steeds meer **innovatie** in de regio. Deze innovatie leidt vervolgens tot meer investeringen doordat ondernemers groeien en innoveren. Door de toenemende groei stijgt vervolgens ook de **internationaliseringsbehoefte** van ondernemers. Het steeds sterkere innovatieecosysteem in de regio zorgt bovendien voor meer aantrekkingskracht van de regio voor buitenlandse ondernemers. Dit leidt weer tot meer economische structuurversterking.



Figuur: De taken van de ROM

In de figuur op de volgende pagina staan de vier kerntaken van de ROM geplot om de levenscyclus van de onderneming. Deze opsomming is niet compleet en niet volledig correct. Zo zijn onze fondsen ook bedoeld voor ambitieuze en innovatieve MKB'ers met nieuwe proposities. Maar deze figuur geeft wél inzicht in onze kernproposities en de typische doelgroepen. De diensten Innoveren en Investeren zijn vooral gericht op die ondernemers die vernieuwen en willen groeien. De diensten van International zijn vooral gericht op de wat grotere ondernemingen die toe zijn aan export. Maar het komt natuurlijk voor dat beginnende startups ('*born globals*') direct hun diensten aanbieden in het buitenland. De Impactdiensten zijn er juist op gericht om verschillende partijen bij elkaar te brengen en grensoverschrijdend samen innovaties te realiseren.



Figuur: De ROM-kerntaken en de levensfase van de onderneming

2.3 Ontwerpkeuzes ROM Regio Utrecht

Om de regionale economie van de toekomst vorm te geven, moet de ROM een professionele organisatie zijn die als hefboom voor de regio fungeert. Daarom hebben we een aantal strategische ontwerpkeuzes gemaakt. Deze zijn:

1. Keuze: **De ROM is zelf ook digitaal, duurzaam en gezond**
Argumentatie: De ROM leeft de missies. We weten zelf welke uitdagingen de toekomst aan een organisatie stelt ten aanzien van digitalisering, duurzaamheid en gezondheid. De ROM snapt dat de wereld van morgen digitaal is. Om ondernemers te bereiken moeten we weten waar zij zich fysiek en virtueel begeven. Klanten verwachten digitale dienstverlening. De ROM wil ook een duurzame organisatie zijn die een gezonde werkplek biedt aan haar medewerkers met voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zodat zij kunnen groeien en bloeien. People, Planet en Profit zijn voor ons allemaal van even grote waarde.

2. Keuze: **De ROM is er voor de ondernemers**
Argumentatie: Veel van de grote regionale uitdagingen kunnen alleen samen met ondernemers worden opgelost. Het is daarom belangrijk dat de ROM de ondernemers kent en hun strategische uitdagingen begrijpt. Zo kunnen we de maatschappelijke agenda laten samengaan met de strategische agenda's van de ondernemingen.

3. Keuze: **De ROM werkt zoveel mogelijk samen met partners in de regio**
Argumentatie: Het realiseren van grote ambities en maatschappelijke opgaven vergt actieve samenwerking tussen ondernemers, onderwijsinstellingen en overheden. Het grote belang van regionale samenwerking is ook fysiek zichtbaar op het kantoor van de ROM waar ook diverse samenwerkingspartners (EBU, OMU, Energiefonds Utrecht) gevestigd zullen zijn. We zien onszelf als onderdeel van een brede alliantie met een gezamenlijke missie. Met regionale partners ontwikkelen we gezamenlijke kennissessies en delen we business intelligentie. Onze accountmanagers hebben periodiek contact met accountmanagers bij onze partners (o.a. gemeenten, Utrecht Science Park) om informatie en netwerk te delen.

4. Keuze: **De ROM werkt zoveel mogelijk samen met partners buiten de regio**
Argumentatie: De ROM is te klein om alle diensten zelf te ontwikkelen en te leveren. We werken daarom samen met vele nationale (o.a. NFIA, NL In Business) en Europese partners om innovatieve en effectieve diensten te ontsluiten naar onze doelgroepen. Het goed orkestreren van deze samenwerking is ook een kerntaak van de ROM.

5. Keuze: **De ROM is intelligent**
Argumentatie: Een intelligente ROM kan de juiste besluiten nemen en kan partners op feiten overtuigen. We koppelen daarvoor verschillende databases aan elkaar en verbinden deze harde informatie met zachte informatie uit ons CRM-systeem. Op basis van deze data informeren we onze partners, starten we nieuwe producten en programma's en nemen we onze beslissingen. De ROM is daardoor ook

de *'Rolodex van de regio'*; wij weten wat er speelt bij de ondernemers. Het is juist deze netwerkrol die vaak gewaardeerd wordt door ondernemers die zoeken naar nieuwe kansen en nieuwe competenties.

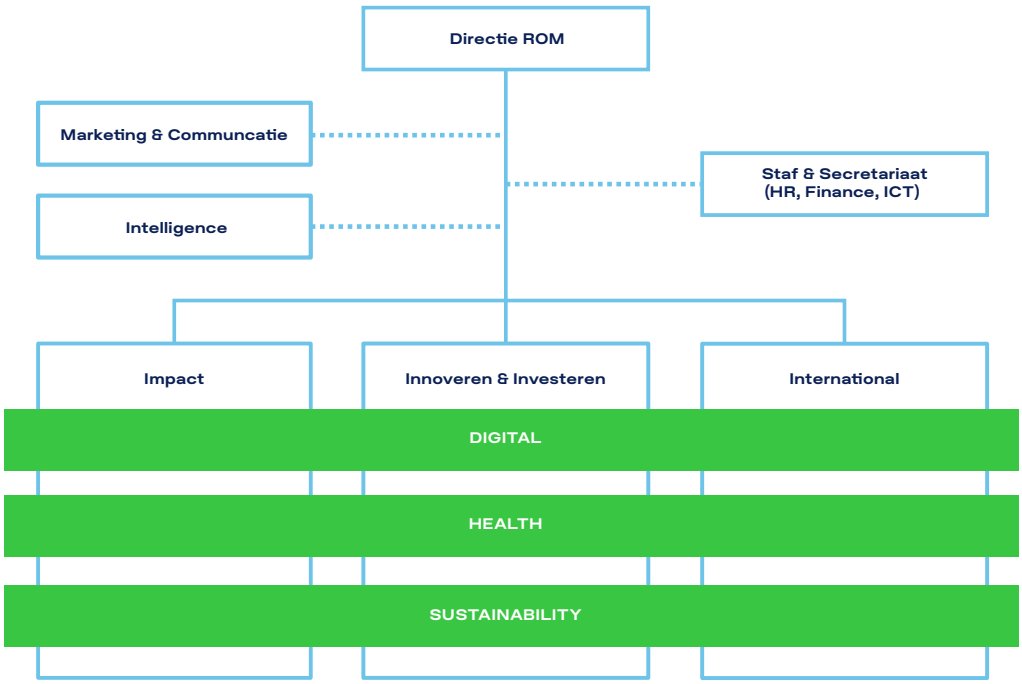
6. Keuze: **De ROM is actie- en resultaatgericht**
Argumentatie: De wereld is in flux. Het is soms lastig om te voorspellen wat werkt en wat niet. De ROM leert daarom door te doen. We zijn trots op het feit dat we zaken voor elkaar krijgen. Dat we denken, doen en waarmaken. Dit vergt proactieve, klantgerichte en daadkrachtige medewerkers die het verschil willen maken voor de ondernemers en de regio.

7. Keuze: **De ROM is er voor de hele regio**
Argumentatie: De grenzen van de economie stoppen niet bij de grenzen van gemeenten en provincie. Economische structuurversterking vergt nadenken over grenzen heen. Daarbij heeft de ROM de ambitie om minimaal drie regionale assen te versterken; Utrecht-Hilversum, Utrecht-Amersfoort en Utrecht-Veenendaal-Wageningen. Door onze regionale samenwerking met een gedragen, gezamenlijke visie hebben we bovendien een luide stem die gehoord wordt in Den Haag en Brussel. Gezamenlijk vertegenwoordigen we 1,5 miljoen inwoners en bijna 200.000 ondernemers. Samen maken we een vuist.

8. Keuze: **De ROM versterkt de brede welvaart**
Argumentatie: In tijden van transformatie gaan maatschappelijke missies hand in hand met strategische economieversterking. Het doel van de ROM (economische ontwikkeling) past bij het brede welvaartsprincipe. In 2021 neemt de provincie het initiatief om een brede welvaartsmonitor voor de regio te ontwikkelen. Deze monitor wordt dan ook gebruikt om de impact van de ROM op de brede welvaart te kunnen meten.

9. Keuze: **De ROM is zichtbaar. In de regio, in Den Haag en in Brussel**
Argumentatie: De ROM moet zichtbaar zijn bij alle doelgroepen. Dit is lastig in een wereld met steeds meer informatiedichtheid. Onze eerste doelgroep zijn de ongeveer 5.000 innovatieve en ambitieuze ondernemers in de regio. Onze tweede doelgroep zijn de regionale Triple Helix-partners (overheden, onderwijsinstellingen en *corporates*). Onze derde doelgroep zijn de bestuurders en beslissers in Den Haag en Brussel om de regionale agenda aan te laten sluiten bij de nationale en Europese agenda's. Het vergroten van zichtbaarheid van de ROM vergt niet alleen veel kennis van de doelgroepen, maar ook van (digitale) marketing, branding, communicatie en lobby.

10. Keuze: **De ROM omarmt en viert diversiteit**
Argumentatie: Onze maatschappij wordt steeds diverser. Talenten kunnen overal vandaan komen. Wij willen kansen geven aan verschillende talenten en streven een goede afspiegeling van de samenleving na. Deze diversiteit is belangrijk voor de ROM. We willen niet alleen een sociale en betrokken organisatie zijn, maar ook effectief en innovatief.



Figuur: Organisatiestructuur ROM

2.4 Organisatiestructuur en besturing

De gekozen organisatiestructuur is eenvoudig en transparant. De ROM heeft gekozen voor een functionele, productgerichte indeling met drie grote Teams; Impact, Innoveren & Investeren en International. Deze indeling zorgt voor maximale inhoudelijke kennis en efficiëntie. Elk team bedient een klantgroep die grotendeels verschilt van de andere teams (al is er soms enige overlap).

Het team **Impact** is vooral gericht op het organiseren en laten functioneren van de Triple Helix. Bij andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen wordt deze taak 'Innovatie" of '*Business Development*' genoemd.

Het team **Innoveren & Investeren** is gericht op de ongeveer 5.000 startups, scaleups en innovatieve MKB'ers uit de regio en bedient deze klantgroep met innovatie- en groeiprogramma's (Innoveren) en met diverse investeringsfondsen (Investeren). Hoofdtaak is het maximaal faciliteren van de groei van deze ambitieuze en innovatieve ondernemingen.

Het team **Internationaliseren** is verantwoordelijk voor het binnenhalen van directe buitenlandse investeringen (*Invest*) en het ondersteunen van regionale ondernemers met exportambities (*Trade*).

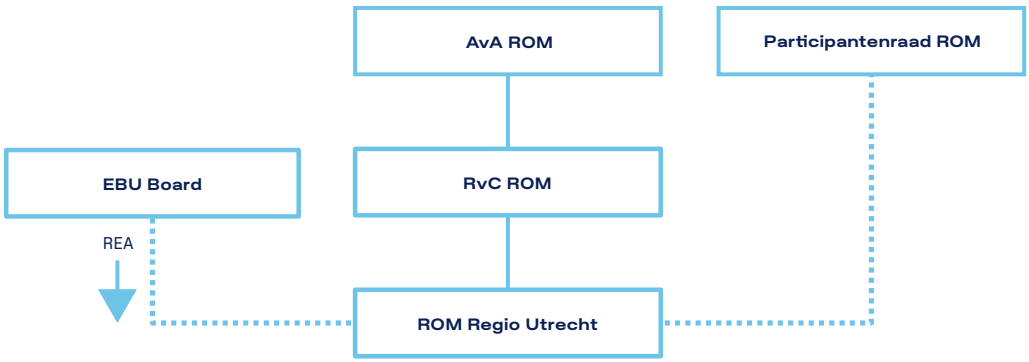
Ook is er een klein team **Intelligence** dat verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de informatievoorziening en ervoor zorgt dat we als ROM de juiste beslissingen nemen. Natuurlijk is er ook een **Marketing & Communicatieteam** dat zorgt voor maximale zichtbaarheid. Tot slot is er de centrale staf waarin de ondersteunende functies zitten; financiën, HR, ICT en secretariaat.

In de organisatiestructuur van de ROM is vastgelegd dat de primaire inrichting van de organisatie langs functionele lijnen loopt. Daarnaast wordt over drie thema's periodiek overlegd. Dat zijn *Digital*, *Health* & *Sustainability*. Cross-functionele teams komen maandelijks bij elkaar om ervoor te zorgen dat de plannen van de verschillende functionele eenheden op elkaar zijn aangesloten, voldoen aan de behoefte van de klanten en passen bij de prioriteiten en plannen van de sector.

Governance

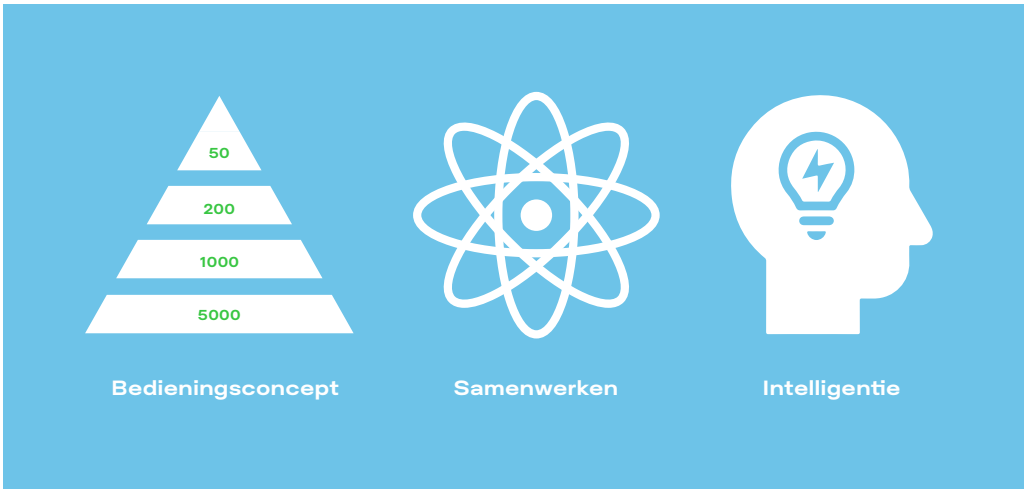
De ROM rapporteert aan haar Raad van Commissarissen (RvC) en de aandeelhouders. De RvC komt bijeen wanneer dat nodig is en ontvangt elk kwartaal een rapportage over de voortgang van de prestaties op alle onderdelen van de ROM. Belangrijke momenten zijn het bespreken van de jaarplannen (in de herfst) en het bespreken van het jaarverslag (lente). Dit jaarverslag en de jaarplannen worden ook gepresenteerd aan de aandeelhouders en aan de participantenraad (PR). Daarin zitten alle publieke stakeholders die subsidie verstrekken aan de ROM, maar geen aandeelhouder zijn van de ROM.

De Economic Board Utrecht adviseert daarnaast periodiek over de Regionaal Economische Agenda. Deze agenda zet de strategische lijnen uit waarlangs de regio economisch stuurt op haar ambities. De EBU levert denk-, netwerk- en lobbykracht aan de regio. De ROM ondersteunt de EBU bij het realiseren van de REA en informeert over de voortgang en eventuele barrières.



Figuur: Verantwoordingsstructuur ROM

Het effectief laten werken van de Triple Helix is cruciaal voor de regionale economie. Alleen samen kunnen we de samenleving van de toekomst vormgeven en investeren in de benodigde veranderingen en innovaties. Het laten werken van de Triple Helix is ingewikkeld. Het vergt ondernemers die bereid zijn een stapje meer te zetten. Die bereid zijn hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. En het vergt een overheid die juist bereid is soms een stapje terug te doen. Het laten werken van de Trpple Helix is een van de grootste uitdagingen waar de regio voor staat. Alleen zo kunnen we private R&D-investeringen aanjagen, publieke R&D omzetten in private groeiende ondernemingen, strategische privaat-publieke samenwerkingen aanjagen en er samen voor zorgen dat we substantiële middelen krijgen voor strategische vernieuwing.



Figuur: Samenwerken & klantrelaties

Om effectieve samenwerking in de regio vorm te geven, werken we langs drie lijnen:

1. We hebben een helder en transparant bedieningsconcept waar we de top-200 ondernemingen in de regio minimaal een keer per jaar zien. Daarnaast hebben we digitaal contact met de top-1.000 ambitieuze en innovatieve ondernemers. Voor de kerndoelgroep van ongeveer 200 grotere ondernemingen hebben we duidelijke accountverantwoordelijken. We werken daarbij maximaal samen met accountmanagers in de gemeenten (we gaan ook samen op bezoek). We hebben duidelijke aanspreekpunten voor onze partners.

2. We delen onze kennis proactief met partners. Met overheidspartners zijn we al een business intelligentie-netwerk aan het neerzetten waar de ROM samenwerkt met provincie en gemeenten. Ook willen wij met partners periodieke kenniscafe's organiseren over de regionale economie en trends in innovatie en ondernemerschap zodat we samen steeds beter elkaar vinden en dezelfde taal spreken.

3. We beschikken over slimme systemen en databases. Zo hebben we een up-to-date CRM-systeem waar al onze relaties en contactmomenten instaan. Ook beschikken wij over uitgebreide datasets waarbij we zachte informatie koppelen aan harde data over de regionale economie.

2.5 Organisatiecultuur

Bij de omvang, de opdracht, de taken en verantwoordelijkheden en de ontwerpkeuzes van de ROM hoort ook een specifieke organisatiecultuur. Omdat de ROM slagkracht moet geven aan de regio, hebben we ook behoefte aan medewerkers met slagkracht. Onze medewerkers moeten dingen doen en zaken realiseren. Onze medewerkers zijn ook met hart en ziel betrokken bij de opgaves waar de regio voor staat. Die maatschappelijke en economische doelen staan dicht bij henzelf; ze doorvoelen de nut en noodzaak van de ROM (*purpose*). Het realiseren van ambitieuze dromen gaat niet

vanzelf. De ROM kan alleen succesvol zijn als we slim en effectief samenwerken. De medewerkers van ROM kunnen dan ook co-creëren; samen zaken realiseren. De ROM is weliswaar ondernemend en resultaatgericht, maar is ook wars van egotripperij. De ROM is een sociale onderneming. Openheid, eerlijkheid en gelijkwaardigheid zijn belangrijke pilaren in onze bedrijfsvoering omdat we alleen zo effectief kunnen samenwerken. Wederzijds respect levert het beste werk op. Verder heeft de ROM mensen nodig die zelf ook innovatief zijn. Net zoals onze klanten. Bovendien moeten onze activiteiten, producten en diensten veranderen. Wij kunnen niet stilstaan in een snel veranderende wereld. We hebben behoefte aan medewerkers die actief denken; kan dat niet anders of beter? Dit alles leidt tot de volgende set van twee kernwaarden:

- **Doen**
- **Samen**

Deze visie is vertaald naar een aantal spelregels die ons helpen bij het maken van de juiste keuzes:

1. Wij werken met hart en ziel aan een slimmere, duurzamere en gezondere regio.
2. Wij zijn ondernemend, proactief en mogen fouten maken.
3. Wij zijn ambitieus en resultaatgericht, maar nemen tijd voor reflectie.
4. Leuke en capabele mensen maken het verschil.
5. Alleen samen kunnen we grote dromen realiseren.
6. Wij zijn er voor de makers met ambitie en innovatiekracht.
7. We kennen de ondernemers en de (virtuele) plekken waar zij komen. Wij zijn daar ook.
8. Wij besluiten op inhoud en feiten.
9. Wij willen als mens en organisatie groeien door kennisdeling en kennisontwikkeling.
10. Wij zijn innovatief; we zijn de *coolste* en meest digitale ROM van Nederland.

Voor een fors deel is de ROM een nieuwe organisatie. Dat schept grote kansen om een nieuwe en gewenste organisatiecultuur neer te zetten die hoort bij een organisatie als de ROM met de bovenstaande kernwaarden. Dat is echter niet eenvoudig. Het beoordelen van teams en medewerkers op de concreet behaalde resultaten is voor sommige medewerkers een nieuwe uitdaging. Ook krijgen onze medewerkers veel vrijheid en verantwoordelijkheden. Ze zullen moeten leren hiermee om te gaan en dit om te zetten naar meer actie en innovatie. Medewerkers zullen eerst moeten ervaren dat fouten maken niet erg is. Dat kan en mag binnen de ROM. Dat geldt niet voor het niet nemen van verantwoordelijkheid en het accepteren van passiviteit op dossiers.

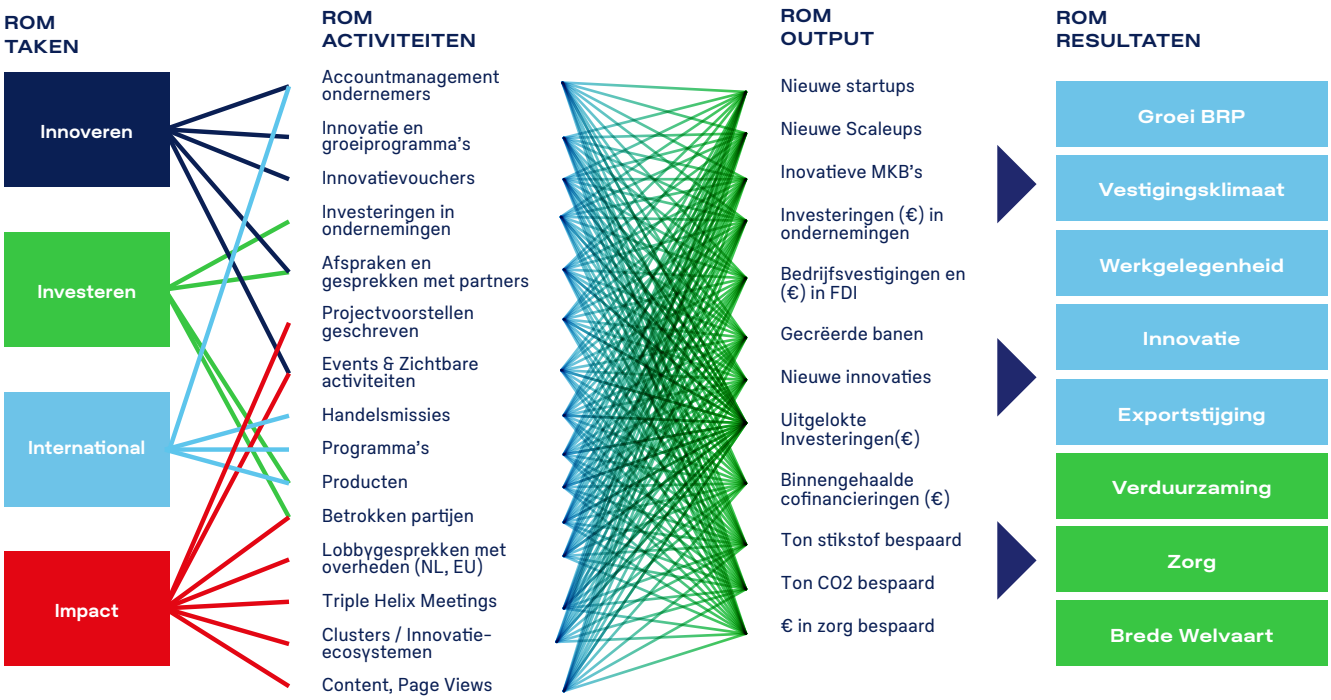
Het neerzetten van de gewenste cultuur vergt onder meer leiderschap, coaching en het aantrekken van nieuwe medewerkers. Voor de werving betekent het dat we nieuwe

medewerkers zoeken die passen bij onze ideale cultuur. Zo smeden we van nieuwe en bestaande medewerkers samen één goed team.

2.6 Impact en prestatiemeting

Zoals beschreven is de echte toegevoegde waarde van de ROM om de regionale samenleving en economie op termijn sterker en mooier te maken voor burgers en ondernemers. Maar helaas duurt het vaak een tijd voordat de effecten van structuurversterking meetbaar zijn. Bovendien zijn ze vervolgens lastig toe te wijzen aan één specifieke actie of partij. De ROM is transparant over resultaten, maar helaas zijn directe resultaten veel beter te meten dan strategische resultaten. In dit jaarplan stellen wij enkele KPI's voor zoals deze ook gebruikelijk zijn bij de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Onze KPI's worden in de komende hoofdstukken per taak verder toegelicht. In 2021 willen we samen met de verschillende regionale partners kijken naar een aanvullende set aan KPI's die beter passen bij onze specifieke situatie. Omdat het doel van de ROM (strategische economische ontwikkeling) ingekaderd is binnen de voorwaarden van het brede welvaartsprincipe, zullen we in 2021 ook KPI's formuleren die hierbij passen. De provincie neemt nu het initiatief om een brede welvaartsmonitor voor de regio te ontwikkelen. Deze monitor wordt gebruikt om de impact van de ROM op de brede welvaart te meten.

Figuur: Van Input tot Impact



2.7 Implementatie 2021

Een organisatie laten groeien kost tijd. Mensen moeten worden aangenomen, de organisatie opgezet, de processen en procedures ingeregeld, de ICT ontwikkeld, et cetera. In 2020 is een deel van deze basis gerealiseerd, maar in 2021 moet nog heel veel gebeuren op organisatiegebied. Denk aan het verder opzetten van de ICT-infrastructuur (o.a. CRM-systemen, systemen voor fondsbeheer, urenregistraties), HR (o.a. functiebeschrijvingen, ontwikkel- en opleidingsplannen, werving & selectie), Financiën (o.a. AO, risicomanagement, inkoopbeleid) en cultuur (o.a. opleidingen, coaching). De verwachting is dat we pas medio 2021 kunnen zeggen dat de organisatie echt staat. Dan zijn de meeste mensen aangenomen, zitten ze in de juiste rol en functie en beschikken ze over de juiste *tools* (ICT en processen) om hun rol goed te kunnen uitvoeren. Maar dan is er nog geen ingespeeld team. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de ROM ook in het tweede deel van 2021 nog onder haar maximale capaciteit zit. Vooral rond het thema Impact moet er in 2021 veel gebeuren. De ROM bouwt een geheel nieuwe organisatie op, waarbij een deel van oude EBU-werkorganisatie wordt geïntegreerd. Ook gaan we leren om nog beter samen te werken met regionale partners. De ervaring leert dat het tijd kost voordat zulke multidisciplinaire teams volledig effectief zijn. Voor '*performing*' komt eerst '*norming*' en '*storming*'.

Tegelijkertijd is 2021 ook het jaar waarin we onze toegevoegde waarde moeten bewijzen. De winkel is open tijdens de verbouwing. De ROM levert in de loop van 2021 steeds meer producten en diensten die direct waarde genereren voor onze klanten en partners. Daarom staan er in het jaarplan ambitieuze KPI's die in lijn zijn met die van de ontwikkelingsmaatschappijen in de andere regio's. Daarboven bereiken wij in 2021 de volgende organisatiedoelen:

Klanten

- Onze klanten zijn tevreden over onze dienstverlening (waardering >8).
- De aandeelhouders zijn blij met de ROM en ervaren zichtbare resultaten.

Algemeen/organisatie

- De organisatie is succesvol neergezet en medewerkers ontwikkelen zich.
- De organisatie is de meest digitale en meest intelligente ROM van Nederland.
- Onze medewerkers voelen zich betrokken bij de ROM en zijn tevreden met hun werk en ontwikkelmogelijkheden.
- Er zijn aanvullende prestatie-indicatoren ontwikkeld die passen bij het thema brede welvaart.

Professioneel Risicomanagement

Het beheersen van risico's is natuurlijk *core business* van de ROM Regio Utrecht. Het managen van risico's is cruciaal in ons investeringsproces, maar het managen van de risico's is ook belangrijk bij onze andere activiteiten. Denk maar eens aan de *business development*-processen bij Impact. Welke risico's loopt de ROM bij het aanvragen en uitvoeren van projecten? Het is dus van belang dat de werkprocessen en risicobeheersingsprocessen goed beschreven zijn en dat er een set van beheersmaatregelen is ingevoerd met een groot aantal *checks & balances.* Niet alleen ten aanzien van de financiële risico's, maar ook van andere operationele risico's (reputatierisico's, juridische risico's, et cetera). Op dit ogenblik maakt de ROM natuurlijk al gebruikt van diverse risicomanagementprocedures rondom investeren en *business development*. In 2021 gaan we werken aan een integrale aanpak voor het risicomanagement gebaseerd op een consistent raamwerk.

Necessary fuel for a start-up

'I look at ROM as a necessary fuel for a start-up to get on the right track. As a start-up, we crucially need pilot partnerships, introductions, and the right doors to open in order to create a sustainable company. Having regional and governmental help is not just 'good to have' but rather 'must have' to be successful in our ambitions.'

Dr. Jana Miniarikova (CEO and co-founder Scienticore)

3. Impact

Met het team Impact willen we steeds sterkere ecosystemen creëren in de regio, zorgen dat er steeds meer en steeds effectiever wordt samengewerkt, onderzoek en innovatie aanjagen en sterke clusters activeren. Deze samenwerking in ecosystemen is cruciaal voor het realiseren van economische structuurversterking en maatschappelijke opgaven. Juist hier liggen veel economische uitdagingen voor de regio, zo blijkt uit vele onderzoeksrapporten.

Naast grote uitdagingen zijn er ook grote kansen voor de regio. Andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen dragen uitermate succesvol bij aan de economische structuurversterking en vinden daarvoor een luisterend oor in Den Haag en Brussel. Proeffabrieken worden neergezet, *living labs* en *fieldlabs* worden gerealiseerd, grote (Europese) subsidies worden binnengehaald om in consortia samen te werken aan innovatieve doorbraken en transformatiefondsen van honderden miljoenen worden opgezet op gebieden als zorg en duurzaamheid. In de komende jaren zijn er ook voor onze regio grote kansen. Enerzijds omdat er structureel meer middelen naar innovatie en R&D-gaan, anderzijds omdat Covid voor verdere versterking van deze investeringsmiddelen zorgt. Het Nationaal Groeifonds is daar een mooi voorbeeld van. Het kabinet trekt de komende vijf jaar twintig miljard euro uit voor een investeringsfonds. Dit fonds moet bijdragen aan de economische groei van Nederland. De miljarden moeten vooral ten goede komen aan de speerpunten: kennisontwikkeling, infrastructuur en onderzoek, en ontwikkeling & innovatie.

Om effectief grensoverschrijdende samenwerkingen te realiseren moeten veel verschillende puzzelstukjes in elkaar vallen. De ROM heeft enkele puzzelstukjes, maar we zullen in de regio de puzzel samen moeten leggen. We gaan daarom met partners werken aan de volgende zaken:

- **De Economic Board Utrecht wordt opnieuw opgezet met veel denk-, netwerk- en lobbykracht.**
- **Het verhaal van de regio gaat luidkeels verteld worden binnen en buiten de regio. Niet alleen het verhaal waar de regio nu goed in is, maar ook het uitdagende vergezicht: hoe ziet de economie en maatschappij in 2040 eruit?**
- **Het verhaal van de regio wordt geladen met zichtbare evenementen. Denk aan een Design Week die de reputatie en branding van de Brainport-regio versterkt.**
- **De lobby in Den Haag en Brussel wordt versterkt zodat ook daar duidelijk is waar de regio voor staat en waarom bepaalde initiatieven juist in onze regio horen.**
- **Ecosystemen en consortia worden opgezet om samen plannen te maken en voorstellen te schrijven. Betrokkenheid van private partijen is steeds vaker een voorwaarde voor overheidsinvesteringen.**
- **De ROM investeert in gedegen kennis van subsidie-instrumenten en de harde en zachte criteria waarop voorstellen beoordeeld worden.**

Voor de ROM is 2021 op het gebied van Impact een uitdagend jaar. Aan de ene kant liggen er juist nu grote kansen. Denk aan grote fondsen zoals het Nationaal Groeifonds, Europese fondsen (o.a. RRF) en alle duurzaamheidsfondsen. Daar komt nog eens bij dat onze rol als ROM steeds groter wordt. De ROM's zijn inmiddels een belangrijke uitvoeringspartner voor EZK. Denk aan de regionale herstelplannen en het uitvoeren van het topsectoren beleid via KIA's en KIC's. Aan de andere kant is de ROM een team in opbouw dat het bovendien niet alleen kan. Het succesvol opbouwen van een impact-capaciteit in de regio is bovendien een kwestie van de lange adem. Het kost tijd voordat we dezelfde krachtige ecosystemen, verhalen en lobby hebben gebouwd als in andere regio's.

De impactactiviteit kent schaalvoordelen. In andere regio's werken er soms vele tientallen (en soms zelfs honderden) *business developers* aan het bouwen van ecosystemen, het schrijven van voorstellen, het uitvoeren van projecten en programma's, de marketing en de lobby. Het is daarom ook goed dat ook onze regio ervoor gekozen heeft om de werkorganisaties van de EBU en de ROM op dit gebied samen te voegen en zo te zorgen voor synergie en schaalvoordelen. Daarmee is er een goede basis voor verdere groei.

3.1 Opdracht en Impact

Zoals gezegd wil de ROM een verbindende en organiserende rol spelen in de versterking van het ecosysteem. Juist omdat innovaties ontstaan als over de grenzen van de eigen sector of bedrijf heen wordt gekeken, smeden we (cross-sectorale) samenwerkingsverbanden. De ROM wil ecosystemen aanjagen en (helpen) organiseren die strategisch van belang zijn, waar transformatie cruciaal is, waar maatschappelijke opgaven een rol spelen en waar investeringsvraag is. Als neutrale speler met een breed netwerk brengt de ROM de partijen bij elkaar, vormt het consortium, helpt bij het ontwikkelen van het projectplan en met de verkenning naar financieringsmogelijkheden. We zorgen voor de levensvatbaarheid van initiatieven. Het ultieme bewijs van levensvatbaarheid is dat we projecten neerzetten waarin ondernemers willen investeren en waarvan ze zelf de kar trekken. Daarnaast verkennen we de innovatiethema's van de toekomst, organiseren we cross-sectorale innovatiebijeenkomsten en dragen we zorg voor individuele matchmaking tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers en kennisinstellingen.

Het overnemen van de oude EBU-werkorganisatie leidt niet alleen tot synergie-voordelen, maar geeft de ROM ook een vliegende start op enkele dossiers. Toch is de ROM niet simpelweg een opvolger van de EBU. De ROM zal een aantal zaken echt anders gaan doen dan de oude EBU.

- **De ROM heeft meer slagkracht dan de oude EBU. De ROM kan ruwweg dubbel zoveel *business development*-capaciteit inzetten.**

- **De ROM heeft een breder instrumentarium dan de oude EBU; ondernemers worden geholpen met innovatie, investeringen en internationalisatie.**

- **De ROM zal diepe kennis hebben van subsidie- en financieringsmogelijkheden en de wijze van besluitvorming daarover.**

- **Het doel van de ROM is strategische structuurversterking. Missies gaan hand in hand met groei en innovatie in de regio.**

Tenslotte heeft de ROM een eenduidige en heldere methodiek waarop we ecosystemen analyseren en actieplannen en *roadmaps* maken. Zo'n gestructureerde aanpak heeft een aantal grote voordelen:

1. **Het leidt tot een gedeelde taal tussen de Triple Helix-partijen en een gedeeld beeld over de strategische kansen en bedreigingen in de regio. Ook biedt het mogelijkheden om ecosystemen met elkaar te vergelijken.**

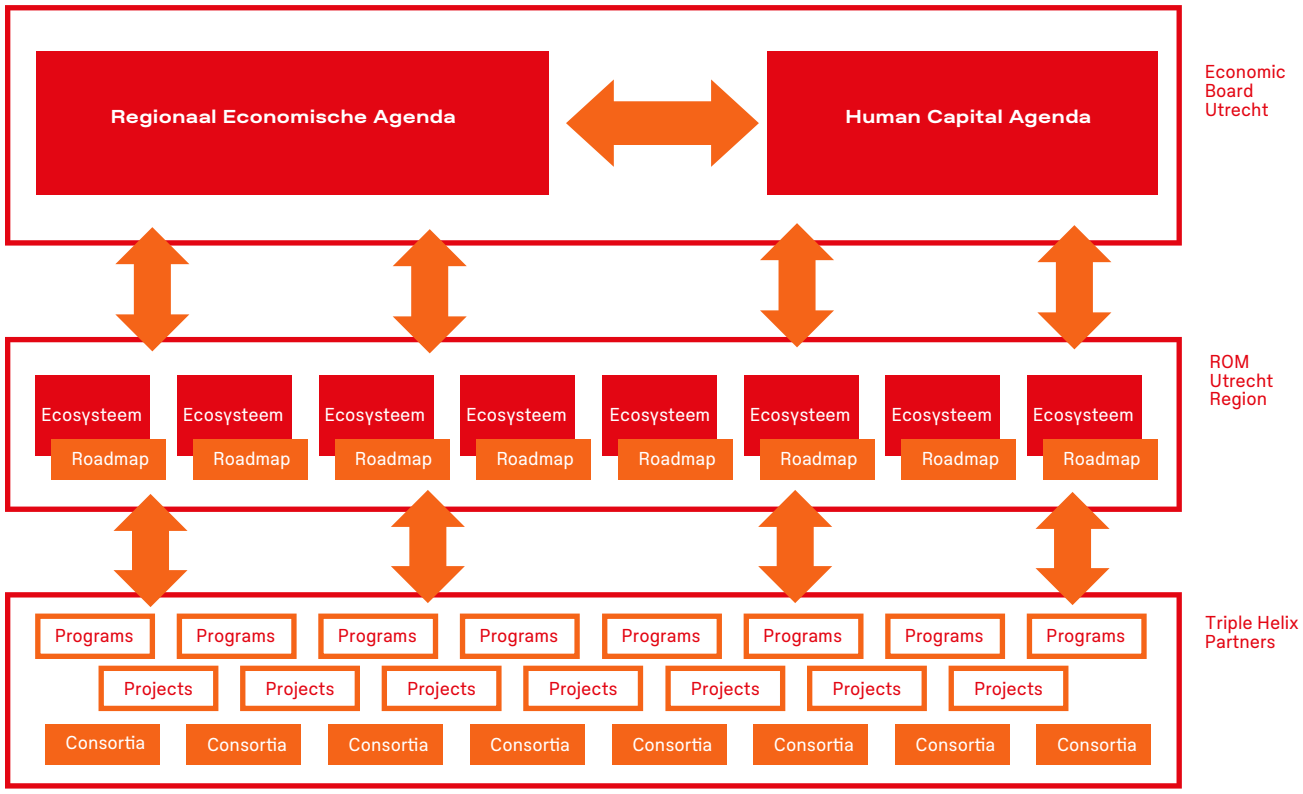
2. **Het helpt ons om te besluiten waar de prioriteit op moet liggen en waar onze schaarse *resources* op moeten worden ingezet.**

3. **Het legt de verbinding tussen de Regionaal Economische Agenda en de concrete businessplannen en initiatieven die er worden uitgevoerd. Zo kunnen we naar een agile aanpak waarin we continue kunnen bijsturen.**

We starten met een methode die grotendeels dezelfde is als in Zuid-Holland. Deze methode is door IQ en Universiteit Utrecht ontwikkeld. We bekijken samen met onze partners of deze methode voor ons werkt en of we eventueel een aantal innovaties moeten doen om de methodiek beter bij ons te laten passen. Hierbij zullen we ook Universiteit Utrecht betrekken.

In deze methodiek worden *roadmaps* gemaakt voor een aantal geselecteerde ecosystemen. Om een ecosysteem goed in kaart te brengen gebruikt de ROM per ecosysteem een *council*. In deze *council* zitten de leidende ondernemingen uit het ecosysteem aangevuld met een aantal relevante vertegenwoordigers uit onderwijs en overheid. Een *council* begint met formuleren van een of meerdere pakkende regionale opgaven voor 2030. De inspiratie daarvoor komt onder meer van de landelijke en Europese missies. Om deze regionale opgaven samen te realiseren is een groot aantal diverse activiteiten nodig. De methode onderscheidt tien knoppen waaraan gedraaid kan worden om een ecosysteem te versterken; leiderschap, wet- en regelgeving, nieuwe kennis/R&D, talent, financiering, netwerken, marktvraag, intermediaire diensten, cultuur en infrastructuur. De ROM vertaalt de input van de *councils* naar concrete actieplannen en *roadmaps* per ecosysteem. Deze *councils* komen enkele keren per jaar bij elkaar.

De ROM is verantwoordelijk voor het organiseren van de *councils,* het formuleren van de juiste opgaven en missies en het ontwikkelen van de regionale *roadmaps.* Maar de ROM heeft lang niet altijd een rol bij de uitvoering. Het zijn veelal ook andere partners die aan zet zijn in de *roadmaps*; denk aan initiatieven t.a.v. talentontwikkeling en infrastructuur. De ROM rapporteert slechts *roadmaps* en de voortgang van de projecten aan de EBU.



Figuur: Van REA tot project

De REA geldt als input voor de *roadmaps*. Enkele belangrijke zaken zullen we terugzien in de *roadmaps*. Denk aan het strategisch willen versterken van de assen Amersfoort-Utrecht, Hilversum-Utrecht en Utrecht-Veenendaal-Wageningen (*Food Valley*). Andersom zien we dat de REA ook gevoed wordt door *bottom-up* ideeën uit de ecosystemen. Zo bestaat er binnen *health* en circulair bouwen het idee om de hele regio te zien als een groot *testbed* met verschillende kavels waar innovatieve ondernemers hun producten en ideeën op het gebied van zorg en duurzaamheid kunnen testen. De overheden kunnen hier transitiefondsen voor inzetten en zich als strategische koper sterk maken om deze transities te realiseren.

Tot slot is het belangrijk om te melden dat de capaciteit van de regio is versterkt met de komst van de ROM, maar dat capaciteit altijd beperkt zal blijven. De ROM beschikt ook niet over middelen om uit te delen aan haar partners. Het model werkt alleen als alle partners samenwerken om grote investeringen naar de regio te halen. De ROM helpt in dat proces met *business development*-capaciteit, met kennis van financiële instrumenten en fondsen, met kennis van subsidie- en investeringsprogramma's en met organisatiekracht. Maar de ROM kan pas middelen uitdelen in de regio als we deze, samen met haar partners, eerst elders hebben verworven. Wil de ROM echt een hefboom voor de regio zijn, dan moeten we in staat zijn om deze vliegwielen op gang te brengen.

3.2 Activiteiten

Idealiter ontwikkelt de ROM eerst een aantal ecosystemen om daarmee vervolgens samen actieplannen te maken. De ideeën die in deze ecosystemen zo ontstaan kunnen de EBU en de REA voeden en leiden tot nieuwe projecten en consortia. In 2021 moeten we echter pragmatisch zijn. Er zijn al veel plannen in de regio en er komen in 2021 grote investeringsprogramma's die de regio grote kansen bieden. We zullen in 2021 ook zoveel mogelijk goede plannen moeten opwerken en indienen. In 2021 werken we dus langs twee lijnen:

- **Een praktische, opportunistische lijn waarin we de bestaande plannen in de regio verzamelen, met onze partners de meest kansrijke plannen opwerken en deze indienen bij de best passende programma's.**

- **Een structurele lijn waarin we meehelpen met het opnieuw opzetten van de EBU en waarin we stapsgewijs per ecosysteem *councils* opzetten waarmee we actieplannen en *roadmaps* maken. Ook zullen we een aantal inhoudelijke sessies neerzetten om kennisdeling en innovatie te stimuleren.**

Daarnaast gaat in 2021 energie naar het versterken van het team en de bijbehorende methodieken, processen en procedures en het integreren van de oude EBU-medewerkers. Tot slot komen er met de overgang van de EBU-werkorganisatie ook twee wat grotere projecten mee (vooral rondom objectgebonden financiering) en de data- en kennishub Gezond Stedelijk Leven. Deze projecten komen met additionele inkomsten, risico's en verplichtingen.

De onderstaande ecosystemen willen we in 2021 gaan organiseren. We zetten per ecosysteem een representatieve *council* op en gaan actieplannen ontwikkelen. Daarbij kijken we naar de lange termijn, maar natuurlijk ook naar de kansen op korte termijn.

- Digital (waardevolle digitalisering)
    - Digitale Media
    - Software & Digital Services (o.a. AI Hub)
- Health (gezonde mensen)
    - Healthy & Sustainable Food
    - One Health
    - Health Transformation
- Sustainability (toekomstgerichte leefomgeving)
    - Duurzaam Bouwen
    - Smart Mobility

Daarnaast zijn er in de regio nog een aantal potentieel belangrijke ecosystemen. Hier zullen we onze methode gebruiken om eerst een vooronderzoek te doen om de potentie van deze ecosystemen te verkennen. Afhankelijk van deze uitkomst bepalen we of we kansen zien voor ecosysteemontwikkeling of consortiavorming voor specifieke projecten. Ecosystemen die we in 2021 in ieder geval verder onderzoeken zijn: het Geo-cluster, 3D-printing, Regenerative Medicine, MedTech, FinTech, Smart Energy Systems en Circulaire productie (maakindustrie). Welke activiteiten we exact uitvoeren om deze (opkomende) ecosystemen te laten groeien en bloeien is nu nog onduidelijk. Daarvoor zijn eerst de actieplannen nodig. Maar de onderstaande opsomming geeft mogelijke activiteiten weer.

Individuele matchmaking

Ondernemers waarderen ons grote en groeiende netwerk (inclusief dat van Investeren en International) en geven regelmatig aan juist daardoor met nieuwe partners tot nieuwe business te komen. Omdat de basis van ons werk de relatie is die we met veel ondernemers hebben, is *matchmaking* altijd een onderdeel van ons werk. Ook vanuit de netwerkbijeenkomsten die door onze partners georganiseerd worden, komen regelmatig *leads* die we verder helpen.

Organiseren van inhoudelijke bijeenkomsten

De eerste aanzet tot het bij elkaar brengen van partijen op specifieke thema's gebeurt vaak via het organiseren van inhoudelijke bijeenkomsten. Van thematische ontbijtsessies met ondernemers tot idee-cafés rondom bepaalde technologievelden. Op jaarbasis zijn wij medeorganisator van enkele tientallen van dergelijke bijeenkomsten.

Uitvoeren van verkenningen

In nauwe samenwerking met onze partners verkennen we stelselmatig nieuwe thema's en de economische kansen voor onze regionale economie. Op basis daarvan komen we tot specifieke gerichte aanpakken. Denk aan verkenningen naar de regiospecifieke kansen op het gebied van AI.

Aanwakkeren innovatieprogramma's

De ROM kijkt naar mogelijkheden om samen met partners, zoals de UU, HU, UMCU en Nyenrode, uitvoering te geven aan diverse ecosysteemversterkende innovatieprogramma's.

Indienen voor Europese programma's

Europese programma's (EFRO, Horizon2020) zijn een goede manier om te komen tot financiering van consortia en innovatieprojecten die we aanjagen of voor individuele bedrijven met wie we samenwerken.

Opzetten van open innovatiefaciliteiten

Samenwerking tussen bedrijven en met kennisinstellingen komt in veel gevallen het beste tot zijn recht in een fysieke open innovatieomgeving met een duidelijke inhoudelijk technologische specialisatie. De ROM kijkt of we *fieldlabs* en nieuwe open innovatiefaciliteiten kunnen starten.

Versterken van campusontwikkeling

Campusontwikkeling wordt steeds belangrijker. Er zijn veel campussen in de regio die ambities hebben. Bijvoorbeeld het Utrecht Science Park (USP), het Mediapark, de Nyenrode Campus, de KNVB Campus, de SOMT University of Physiotherapy en de campusontwikkeling rondom FC Utrecht. De rol van de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) bij de campus in Groningen is een mooi voorbeeld van hoe een ontwikkelingsmaatschappij structureel kan bijdragen aan campusontwikkeling.

3.3 Prestaties

Voor 2021 staat het gedegen opzetten van de Impacttak van de ROM centraal. Daarnaast zijn er verschillende grote investeringsfondsen beschikbaar. Het is belangrijk dat de regio haar strategische plannen indient.

Centraal in de hoofdopdracht van Impact staat het aanjagen van consortia, gericht op nieuwe business. Dat vertaalt zich in de volgende prestaties voor 2021:

- **Het opzetten van het team met bijbehorende methodieken en processen.**
- **Het integreren van de EBU-werkorganisatie in de ROM.**
- **Het organiseren van minimaal 6 ecosystemen en formuleren van *roadmaps* en actieplannen voor deze ecosystemen.**
- **Het organiseren van minimaal 10 inhoudelijke bijeenkomsten op specifieke thema's rondom zorg, duurzaamheid en digitalisering.**
- **Het aanjagen van 10 *business cases*, verkenningen en innovatieprojecten.**
- **Het realiseren van x miljoen aan uitgelokte private en publieke investeringen.**

Gezien de brede pluriformiteit van activiteiten die we verrichten geven bovengenoemde KPI's slechts een beperkte weergave van onze inzet op ecosysteemontwikkeling en de resultaten die we daarbij boeken. Ook zitten er beperkingen aan hoe we resultaten (in de tijd) meten. In 2021 besteden we serieus aandacht aan het ontwikkelen van een betere set prestatie-indicatoren.

4.
Innoveren
& Investeren

4.1 Opdracht en Impact

Het team Innoveren & Investeren richt zich op onze doelgroep van ambitieuze en innovatieve ondernemers; startups, scaleups en innovatief MKB. Het doel is de groei van deze ondernemers zo goed mogelijk te faciliteren door te helpen met investeringen en met kennis. Het team richt zich op het begeleiden van de ontwikkeling van startende en vroege fase-ondernemingen en het innovatief MKB. Het team moet ervoor zorgen dat ondernemende ideeën in de regio zich kunnen ontwikkelen tot investeerbare bedrijven die antwoorden geven op de problemen van hun klanten met concrete producten. Daarbij ligt de focus op de eerste twee à drie fasen van ondernemerschap:

1. De **pioniersfase**; van idee tot een nieuwe onderneming of een nieuw product. Grofweg de fase van 0 tot 8 medewerkers.

2. De **organisatiefase**; in deze fase (typisch van 8 tot 25 personen) moeten er steeds meer managementprocessen worden ontwikkeld en geïmplementeerd. De ondernemer wordt steeds meer manager.

3. De **managementfase**; deze fase van 25 tot 50 personen slurpt *cash*. Er komen steeds meer specialisten en de groei zorgt voor complexiteit en afstemmingsproblemen.

Naast de ondersteuning voor startups en scaleups heeft het team Innoveren ook aandacht voor het innovatief MKB. Voor die ondernemers die een nieuw idee hebben en hun onderneming een nieuwe richting in willen sturen; een nieuw product en een nieuw businessmodel zoeken.

Deze ambitieuze en innovatieve ondernemers hebben soms ondersteuning nodig bij het realiseren van de groei. Vaak hebben ondernemers tijdens de groei behoefte aan:

- **Financiering; dit wordt o.a. door de ROM zelf aangeboden, maar er zijn meer VC's. De ROM zal ondernemers ook helpen met het investeerbaar maken van proposities en deze te begeleiden naar de juiste financiers.**

- **Vaardigheden; Diverse *incubation* en *acceleration*-programma's in de regio helpen startups en scaleups met de ondernemende, *managerial* en leidende vaardigheden. De ROM zal daarnaast een *Investment Ready Programma* (IRP) initiëren, waar ondernemers netwerk, kennis en vaardigheden ontvangen. Waar bestaande programma's ontbreken zal de ROM deze met partners initiëren. Daarbij hechten we er waarde aan om versnippering tegen te gaan en een eenduidige vindbaarheid voor de ondernemer na te streven.**

Recent onderzoek (Stam, 2020) laat zien dat het Utrechtse ecosysteem uitblinkt in fysieke infrastructuur (en bereikbaarheid) en beschikbaarheid van talent in de regio. Maar er zijn ook uitdagingen. Regionaal leiderschap en regionale netwerken moeten verder ontwikkeld worden. Deze elementen zijn van belang omdat zij voor richting en collectieve actie zorgen. Ook de private R&D-investeringen blijven achter en moeten worden ontwikkeld.

De ROM wil ervoor zorgen dat er in de regio Utrecht een ecosysteem ontstaat waardoor startups, scaleups en innovatief MKB de benodigde steun ervaren. Nog te veel startups, scaleups en innovatieve MKB'ers weten investeerders, subsidies, kennis of netwerken onvoldoende te vinden. Hierdoor blijven kansen voor innovatie en groei onbenut. Voor startups betekent dit onder meer dat er een dekkend systeem van incubators en programma's bestaat in de regio. De ROM zal programma's, zoals een *Investor Readiness Programma*, incubators of een *scaleup programma* bij partners ondersteunen of samen met partners ontwikkelen. Dat zal in de regel gebeuren in nauwe samenwerking met andere ontwikkelmaatschappijen of met ervaren professionele partijen in of buiten de regio. Ook willen we soms specifieke ondersteuning gaan organiseren voor specifieke doelgroepen. Zo hebben *biotech* en *biobased* startups veel hulp nodig in de vroege fase, vanwege de risico's die samenhangen met uitgaven aan labruimte.

De ROM is een proactieve en betrokken maatschappelijk investeerder met als doelstelling de toegang tot kapitaal voor innovatieve Utrechtse bedrijven in alle levensfasen te vergroten. De ROM investeert in de grote transitiesectoren die van belang zijn voor de economie van morgen; *digital, health* en *sustainability*. Om de financieringen voor deze bedrijven te realiseren, werkt de ROM samen met vele partners binnen en buiten de regio. Via een groot netwerk met private investeerders zorgen we dat ook meer privaat kapitaal zijn weg vindt naar onze regio en samen zorgen we voor een grotere financiële draagkracht om de innovatieve bedrijven in de regio te financieren.

De ROM investeert vanuit twee fondsen: het POC-fonds en het Participatiefonds. Het POC-fonds is echt gericht op de eerste fase van ondernemerschap met een Technology Readiness Level (TRL) van 4-6. Het POC-fonds investeert in innovatieve bedrijven vanaf de *proof-of-concept*-fase om de bedrijven in de gelegenheid te stellen hun product uit te ontwikkelen. Investeringen vanuit het POC-fonds zijn maximaal € 250k. Doel is om bedrijven verder te helpen groeien.

Het Participatiefonds is gericht op bedrijven in een wat verdere groeifase (fase 2 en 3) en een wat hoger TRL, namelijk 7-9. Het Participatiefonds verstrekt converteerbare leningen en/of aandelenkapitaal met een maximum investeringsbedrag van € 2,5 miljoen. Uitgangspunt van de ROM is om niet individueel te investeren, maar altijd samen met één of meerdere private investeerders in een consortium. Ook beheert de ROM de corona-overbruggingsleningen (COL-fonds) uit de regio Utrecht. Deze leningen zijn verstrekt aan bedrijven uit de regio die door Covid een cashflow probleem hadden. De financieringen hebben dan ook een tijdelijk karakter en moeten na een aflossingsvrije periode van 1 jaar in 3 jaar afgelost worden.

4.2 Activiteiten

Met betrekking tot **Innovatie** zal de ROM in 2021 diverse programma's starten die zijn gericht op specifieke startups, scaleups en innovatief MKB. De volgende programma's staan op de planning in 2021:

- Investor Readiness Program (Q1 2021)
- Health Innovation Program (Q3 2021)
- Scaleup Program (met externe partners en Startup Utrecht, Q3 2021)
- The establishment of BioHub for health and sustainability (optional)

Naast deze uitgebreide innovatieprogramma's denken we ook over het aanbieden van een aantal standaarddiensten die ondernemers helpen met innovatie en groei. Er zijn diverse subsidies beschikbaar om ondernemers te helpen met innovatie, maar die weten regionale ondernemers lang niet altijd te vinden. Deze kennis kunnen de ROM en partners ontsluiten.

Het is duidelijk dat databases als Treebute ons veel inzicht geven in de R&D-kracht van de regio (patenten, publicaties). Op de langere termijn zal het team werken aan producten die de bestaande ecosystemen van investeerders en ondernemers verder ondersteunen, zoals innovatie- en groeivouchers rondom innovatieconsortia. Mogelijke producten zijn:

- Subsidie-advies
- Innovatie en groeivouchers
- Business Intelligence

In 2021 komt er veel op het Innovatieteam af. Verschillende programma's moeten voor het eerst worden gedraaid met partners. Dit kost tijd en energie. Daarnaast worden nieuwe relevante innovatieprogramma's ontwikkeld voor onze doelgroepen. Ook dit kost menskracht en middelen. Soms moeten deze middelen ook nog eerst worden verworven door specifieke subsidieaanvragen. Bovendien moet het innovatieteam onderzoeken welke standaardproducten en diensten we willen ontwikkelen in 2021 en deze in 2022 aanbieden. Dit onderzoeksproces vraagt tijd, menskracht en middelen. In 2021 moet er bovendien veel energie gestopt worden in het leren kennen van het netwerk van startups, scaleups en innovatief MKB. Daarvoor zullen we alle incubators, accelerators en broedplaatsen (publiek en corporate) periodiek bezoeken. Op basis van *business intelligence* geldt hetzelfde voor een selectie van startups, scaleups en innovatief MKB. In dat kader zullen we in 2021 met ongeveer 200 ondernemingen *face-to-face* spreken. Dit proces is tijdrovend, maar geeft de ROM wel een diep inzicht in de behoefte van ondernemers. Ook zal de ROM veel tijd en energie investeren in het Utrecht Science Park. Daar komt immers veel R&D en innovatie vandaan.

Verder zal de ROM relevante events bezoeken en soms mede organiseren. Congressen en evenementen zijn vaak bij uitstek de gelegenheden om de naamsbekendheid van de ROM fors te vergroten. Bovendien zijn dit zeer effectieve platformen om innovatieve ondernemers te ontmoeten en te spreken. Naarmate 2021 vordert (en Covid hopelijk naar de achtergrond verdwijnt) zullen de individuele bezoeken verminderen en zal de ROM zichtbaarder worden op evenementen en congressen.

In 2021 wordt er ook een scouting-systeem opgezet. Tot slot zal het Innovatieteam een bijdrage moeten geven ons marketing- en brandingteam. In samenwerking met partners moet content gegenereerd worden. Dat kost tijd en energie.

Lijst met activiteiten in 2021:

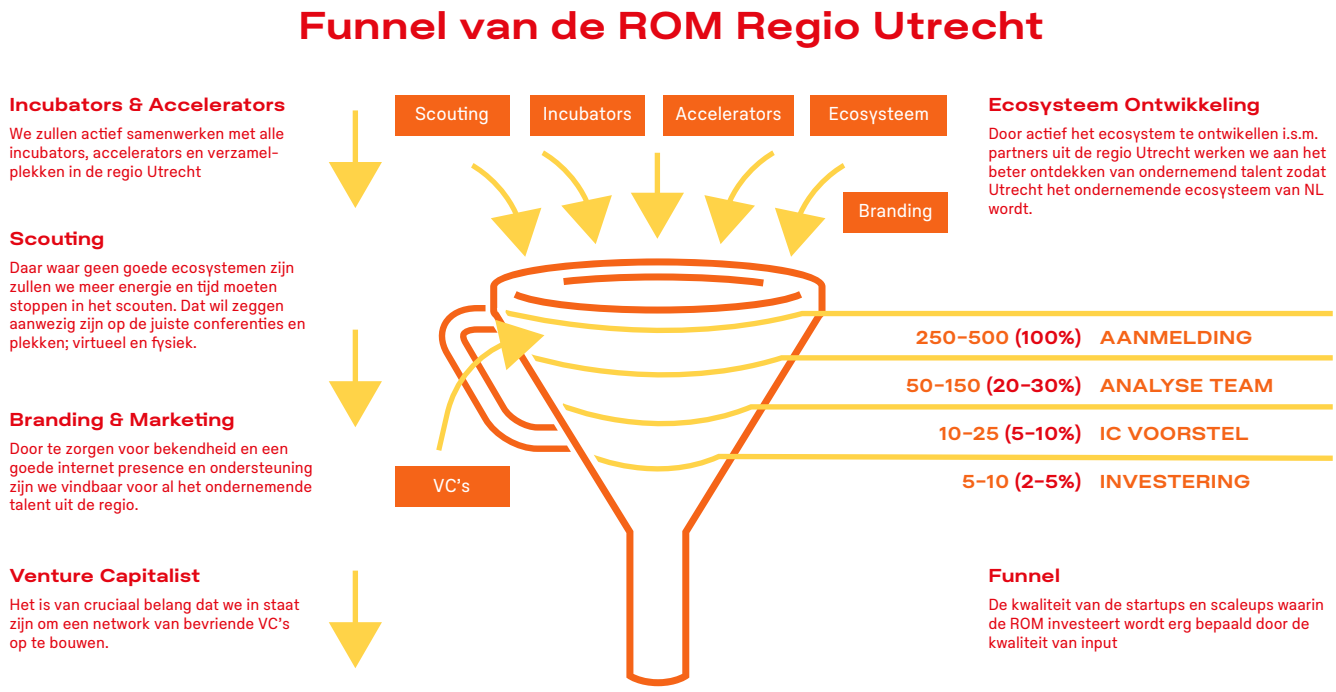
- Onderzoeken, opzetten en uitvoeren van diverse innovatieprogramma's.
- Onderzoeken behoeften t.a.v. standaardproducten en diensten.
- Ondersteuning van Utrecht Science Park (Incl. UU, UMCU).
- Bezoeken van incubators, accelerators en broedplaatsen.
- Gesprekken met startups, scaleups en innovatief MKB.
- Opzetten van de scouting.
- Verwijzen van kansrijke ondernemingen naar de fondsen van de ROM.
- Versterken van de private investeringen (m.n. *corporate venturing*).

Om succesvol te kunnen investeren is scouting en zorgen voor deal flow van cruciaal belang. Deze deal flow genereren we constant door:

- Nauwe contacten met het VC-landschap in Nederland.
- Nauwe contacten met het ondernemende ecosysteem in de regio Utrecht (o.a. incubators, accelerators, Utrecht Holdings).
- Grote bekendheid van de ROM Regio Utrecht bij onze doelgroep (ambitieuze, innovatieve ondernemers in de regio).
- Actieve scouting van onze medewerkers bij Impact, Innoveren & International.
- Figuur: de funnel van investeringen

Scouting is slechts een van de activiteiten die cruciaal is voor een succesvolle investeringen. Het proces bestaat meestal uit de volgende stappen na een succesvolle scouting

- Screening en evaluatie
- Uitvoeren due diligence
- Finaliseren van de investering
- Managen van de portefeuille
- Exit



Figuur: de funnel van investeringen

Naast deze primaire kerntaken om de *dealflow* te managen zijn er nog aanvullende taken zoals het aantrekken van nieuw kapitaal, het structureren van de *funds* en meten van prestaties.

Tenslotte heeft de ROM ook een rol als verbinder binnen het investeringslandschap. De ROM helpt bedrijven met kapitaal en/of ondersteuning. Als de ROM dat niet (helemaal) kan, dan kunnen we de bedrijven verbinden met andere partijen binnen het investeringsecosysteem.

4.3 Prestaties

In 2020 waren we vooral bezig met strategievorming, netwerk opbouwen, beoordelen van COL- en investeringsaanvragen en de voorbereiding voor een vliegende start met een aantal programma's vanaf januari.

Onze **innovatie**-KPI's voor 2021 zijn:

- 2x IRP Utrecht houden met totaal 15-20 deelnemende bedrijven
- 2x nieuwe versie IRP
- 2 bedrijven per IRP succesvol doorgeleid naar onze fondsen
- 1-2 bedrijven werven voor Business Innovation Program Food
- New Business Innovation Health Program started

Het POC-fonds wil de economische ontwikkeling in de regio ondersteunen door te investeren in bedrijven in de zeer vroege fase. Daarvoor wil het POC-fonds de komende 3 jaar 20 investeringen doen. Om dat te halen zal het POC-fonds in 2021 7-10 investeringen moeten doen, waarbij uitgegaan wordt van een gemiddelde investeringsgrootte van € 200-250k (een totale investering van € 1.5-2 miljoen). Daarnaast wil het POC-fonds nog € 50-100k per investering uitlokken van private investeerders. Dat komt neer op € 500k-1 miljoen aan extra kapitaal dat beschikbaar komt voor deze ondernemingen.

Dat zijn ambitieuze doelstellingen voor het eerste jaar van het POC-fonds, zeker omdat het POC-team bij de start van het jaar nog niet compleet zal zijn. Dat betekent dus ook dat de processen zo efficiënt mogelijk zullen moeten worden ingericht, zodat het team de aandacht kan besteden aan het vinden van voldoende investeringsmogelijkheden. Bovendien zal naar mate de portefeuille aan bedrijven in beheer groeit ook steeds meer tijd besteed moeten worden aan begeleiding en monitoring van de bestaande portefeuille.

Het is de ambitie van de ROM om in 2021 tenminste 4 investeringen te doen in het Participatiefonds. Met een gemiddelde investeringsgrootte van € 750k komt dat neer op € 3 miljoen vanuit het Participatiefonds. Daarnaast wordt gemikt op € 1-2 miljoen additioneel aan private investeringen per investering, wat neerkomt op € 4-8 miljoen privaat kapitaal dat beschikbaar komt voor de ontwikkeling van deze bedrijven. Ook dit zijn ambitieuze doelen voor de fase van ontwikkeling waarin de ROM zich bevindt. Met een gevulde pijplijn en een aantal ingewerkte teamleden wordt er alles aan gedaan om snel de eerste transacties te kunnen doen. Ook voor het Participatiefonds geldt dat het beheer van bestaande investeringen een steeds groter tijdsbeslag zal leggen naar mate het fonds meer (succesvolle) investeringen doet.

Binnen het COL-fonds staat op dit moment ruim € 16 miljoen uit aan overbruggingsleningen in de provincie. De ROM voert hierover het beheer voor EZK. Het is op dit moment de verwachting dat de COL nog een keer verlengd wordt. Dit betekent dat er naar verwachting ook in 2021 extra aanvragen beoordeeld zullen moeten worden en dat deze ondernemingen in beheer komen. Gezien het risicovolle karakter van (een deel van) deze leningen, zal ook tijd besteed moeten worden aan (kortstondige) betalingsachterstanden, wanbetalingen en faillissementen binnen de COL-portefeuille. Het is desondanks de ambitie van de ROM om alle leningen netjes afgelost te zien worden. Dit kan niet tegen alle kosten. Soms zullen we ervoor moeten kiezen om niet de uiterste contractuele en juridische mogelijkheden te benutten, omdat de kosten dan de potentiële baten zullen overschrijden of het niet in het belang van het voortbestaan van de onderneming is. Voor het beheer van de COL-portefeuille wordt een beheerder ingezet. Dit alles hangt ook af van wat er met Covid gebeurt – mogelijk komt er alsnog iets soortgelijks als de COL als alles weer erger wordt en moet de ROM daar extra op inzetten.

Grote betekenis

'De oprichting van de ROM geeft de economie in de regio Utrecht een enorme impuls. We hebben een regio met veel ondernemers met innovatieve ideeën. De ROM helpt deze ondernemers met hun kennis, expertise, netwerk en financiële ondersteuning. Daarnaast heeft de ROM al grote betekenis gehad in deze coronacrisis, door ondernemers financieel te ondersteunen met de Coronaoverbruggingsleningen. Als regio Utrecht zijn we erg blij met de komst van de ROM.'

Sander Jansen (wethouder Economie Zeist)

5. International

Het team International heeft een dubbele opdracht: '*Foreign Investments*' en '*Trade*'. Bij *Foreign Investments* gaat het om bedrijven die zich in de regio willen vestigen. Bij *Trade* gaat het erom om bedrijven uit de regio Utrecht zo goed mogelijk te helpen bij hun internationale groeiambities. Voor beide takken geldt dat het utiliseren van een internationaal netwerk van partnerorganisaties cruciaal is voor een goede effectieve ondersteuning van de regio. Team International is het *go-to team* in de regio Utrecht op het gebied van internationale bedrijvigheid. Enerzijds door bedrijven te ondersteunen bij export en anderzijds door het aantrekken en behouden van buitenlandse bedrijven.

Er zijn drie duidelijke trends waarneembaar voor Internationalisatie:

Naast *Foreign Investments* krijgt ook ***Trade*** steeds meer aandacht.

4. **Er is steeds meer focus op nabije afzetmarkten (Europa). Door corona is er meer aandacht voor kortere toevoerlijnen en is *reshoring* een belangrijk thema geworden.**

5. **Er is een verschuiving van een reactieve landenbenadering naar een proactieve sectorbenadering waar we specifiek onze speerpuntsectoren versterken.**

5.1 Opdracht en impact

De opdracht van ***Foreign Investments*** is het promoten van de economische mogelijkheden van de regio in het buitenland en het aantrekken en behouden van innovatieve bedrijven naar en in de regio Utrecht. Met name bedrijven die passen in de Regionaal Economische Agenda en een aanvulling vormen op het ecosysteem en bijdragen aan een beter vestigingsklimaat. We houden rekening met de veranderende politieke en verhoudingen, zoals Brexit en de handelsoorlog China/VS en stemmen onze acquisitieactiviteiten hierop af. De keuze voor landen ligt niet vast. Met steeds betere *business intelligence* houden we landen en markten doorlopend in de gaten en zullen we focus verleggen als daar aanleiding voor is. We gaan onze acquisitieactiviteiten in de komende jaren meer richten op onze speerpuntsectoren (sectorale aanpak) en zoeken pas daarbij de landen en regio's waar de beste kansen liggen. Voor 2021 zijn dit de volgende landen:

- **Europa; Duitsland (Zuid-Duitsland en Noordrijn-Westfalen), UK (Brexit)**
- **Noord-Amerika: Verenigde Staten & Canada**
- **Azië: China (Guangdong, Hong Kong), Japan, India en Taiwan**

Het spiegelbeeld van *Foreign Investments* is *Trade*. Hierbij ligt de focus niet op het binnenhalen en ondersteunen van buitenlandse bedrijven om de regio te versterken maar op het maximaal ondersteunen van bedrijven uit de regio bij hun internationaliseringsambities. Over het algemeen blijken de internationale barrières groot te zijn. Taal, cultuur, wetgeving en het gebrek aan een netwerk zijn grote blokkades.

Binnen *Trade* zijn er de volgende doelgroepen te onderscheiden:

1. *Startups & scaleups*. **Zij hebben vaak behoefte aan algemene informatie over zakendoen in het buitenland. Ze willen graag ideeën en concepten testen op andere markten met potentiële partners en klanten.**

2. *Innovatief MKB*. **Deze groep heeft vaak uiteenlopende behoeften zoals vergroten afzetmarkt, agenten in andere landen, kortere *supply lines* en goedkopere en betere productie.**

3. *Corporates*. **Deze groep heeft behoefte aan contact met kleinere, wendbare, innovatieve spelers. Soms ook aan een introductie van een bestuurder bij een andere overheid of bedrijfstop in het buitenland. Tot dit segment rekenen we ook de kennisinstituten.**

Startups, scaleups en het innovatief MKB hebben vooral behoefte aan contacten, expertise (coaching, sectorstudies, instrumentarium), *matchmaking*, events en missies. *Corporates* hebben over het algemeen voldoende *resources* om geheel op eigen kracht buitenlandse markten te betreden. Maar ook *corporates* willen graag gebruik maken van onze netwerken en missies/events. De kennisinstituten zijn ook een goede aanvulling voor ons bedrijfsleven vanwege hun contacten en kennis.

De diensten van *Trade* zijn maximaal toegesneden op de verschillende behoeften van onze klanten in het traject van de ambitie om internationaal zaken te gaan doen tot aan het 'maken van de deal' in het buitenland. Het klantcontact van *Trade* is sterk vraaggericht ingesteld. Op basis van continue uitvraag worden activiteiten georganiseerd en producten gerealiseerd waardoor ze de grootste kans hebben om te voorzien in de behoefte.
Vooral aan die bedrijven die hun eerste stappen zetten/of net hebben gezet op de internationaliseringsladder hebben we veel te bieden. In 2020 hebben we al veel bedrijven opgespoord met (latente) internationale ambities. In 2021 zetten we die zoektocht voort om de meeste exporterende bedrijven in onze kernsectoren met naam en toenaam te kennen. Vervolgens gaan we ze benaderen. Ook willen we nog beter in kaart hebben welke buitenlandse markten de meeste actie geven. Onze speerpunten in 2021 zijn:

- **Europa: Duitsland, Nordics, Frankrijk, UK**
- ***Cities of opportunity* met aantrekkelijke marktkansen en hoge slagingskans voor Nederlandse ondernemers**
  - **Londen, Manchester**
  - **München, Berlijn, Düsseldorf**
  - **Parijs, Lyon**
- **Ontwikkeling *toolkit* met *Trade*-instrumenten**
- **Ontwikkeling sectorale *softlanding* Hub2Hub programma's in samenwerking met een buitenlandse regio**

5.2 Activiteiten

Acquisitie van internationale bedrijven staat centraal bij *Foreign Investments.* Onze acquisitie-aanpak is gebaseerd op de volgende vier pijlers:

1. We werken volgens een strak acquisitieproces met steeds meer aandacht voor strategische acquisitie.

2. We houden contact samen met de in regio gevestigde grote internationale bedrijven.

3. We werken nauw samen met intermediairs en de nationale en internationale netwerken.

4. We ontwikkelen onze digitale dienstverlening.

Een duidelijk acquisitieproces

We onderscheiden in onze aanpak drie vormen van acquisitie. Elk van deze vormen kent zijn eigen processen en procedures. Hier zien we een transitie van reactieve vormen van acquisitie naar meer proactieve en strategische vormen van acquisitie.

- **Strategische acquisitie** is gericht op een specifiek buitenlands bedrijf die een aanvulling is op de speerpuntsectoren en het profiel van de regio. Het gaat hier om tijds- en arbeidsintensieve lange termijn trajecten. Samenwerking met het *Invest-in-Holland* netwerk en andere regionale netwerkpartners is hierin van groot belang.

- **Proactieve acquisitie** is het versterken van de speerpuntsectoren door speerpuntsectoren breed te benaderen. Hiervoor nemen we o.a. deel aan relevante missies, beurzen, congressen en onderhouden we actief contact met de NFIA-kantoren in het buitenland.

- **Reactieve acquisitie** is gericht op de *follow up* van binnenkomende *leads* direct of via partnerorganisatie. Wij voeren de reactieve-acquisitie uit voor de hele regio en werken hierin nauw samen met de gemeentelijke accountmanagers.

Accountmanagementnetwerken

We onderhouden relatie met regionale en landelijke intermediairs, banken, makelaars, advocatenkantoren en overige relevante serviceproviders en informeren onze relaties over onze propositie en campagnes. Daarnaast houden we internationaal contacten met het NFIA-, NBSO- en innovatie attaché netwerk en ambassades in het buitenland alsook met Invest-in-Holland (IiH). We informeren deze relaties over onze proposities en campagnes. Iedere activiteit in het buitenland wordt in samenwerking met deze netwerken georganiseerd.

Accountmanagement buitenlandse bedrijven

Via het Investor Relation Programma (IR) onderhouden wij contact met de in de regio gevestigde buitenlandse bedrijven. Om vroegtijdig signalen op te vangen

over het vestigingsklimaat en verhuizing of uitbreiding van het bedrijf. Het IR-programma zorgt gemiddeld voor 20% van het investeringsvolume van buitenlandse bedrijven in de regio. Bovendien is de doorlooptijd van deze IR-projecten korter dan nieuwe projecten.

Digitale dienstverlening

Wij willen voor onze bedrijven en partners digitaal ook goed bereikbaar zijn en onze diensten/producten digitaal kunnen aanbieden. Denk aan een digitale samenwerkingsruimte waarin de *prospects* een infopakketje op maat krijgen en 'live' met je samenwerken of het organiseren van digitale bezoeken (*virtual tours*).

Ook voor *Trade* maken we gebruik van een strak proces bij de ondersteuning van ondernemingen met een internationale groei- en exportambitie. Dit proces lijkt op het *Foreign Investment*-proces, maar is op deelpunten echt anders. Dit proces begint met het identificeren van ondernemers met een exportambitie en het stimuleren van exportambities. Daarna helpen wij hen deze ambities verder te vertalen naar concrete plannen. In een derde stap helpen we de ondernemer om concreet de eerste stapjes in een land te zetten. Tenslotte helpen we de ondernemer, waar dat kan, in een zacht bedje.

5.3 Prestaties

Team International heeft als doel het aantal banen in de regio (gecreëerd door buitenlandse bedrijven en door toegenomen export van Nederlandse bedrijven) te verhogen naar 1.000 in 2023. Deze ambitie zullen we nog niet in 2021 waar kunnen maken. De belangrijkste KPI's voor 2021 zijn:

Invest

- **> 20 buitenlandse bedrijven of instituten dat zich vestigt in de regio Utrecht of uitbreidt en daarbij actief is begeleid door ROM Regio Utrecht.**
- **> 40 miljoen investeringsvolume van de buitenlandse bedrijven die zich vestigen of uitbreiden in de Utrecht Region.**
- **> 700 arbeidsplaatsen dat maximaal binnen drie jaar na het moment van vestiging is gerealiseerd.**
- **> 21 Investor Relation-bezoeken en > 100 *short visits* aan buitenlandse bedrijven in de regio.**
- **4 Campagnes Utrecht Region om internationale bekendheid te vergroten i.s.m. Utrecht Marketing in buitenlandse regio.**
- **2 Sectorale *softlanding* Hub2Hub programma's i.s.m. een buitenlandse regio.**

Trade

- > 75 Trade Relation-gesprekken.
- > 90 bedrijven deelgenomen aan (digitale) informatiebijeenkomsten.
- > 20 bedrijven deelgenomen aan exporttrainingen/programma's.
- > 60 bedrijven deelgenomen aan (digitale) handelsmissies.
- Trade Toolkit ontworpen en geïmplementeerd.
- > 2 Sectorale *softlanding* Hub2Hub programma's met buitenlandse regio.
- Klanttevredenheid dienstverlening > 8.0.
- Trade Thermometer ontworpen en geïmplementeerd.

6. Marketing & Communicatie

Marketing & Communicatie ondersteunt de organisatie bij het uitvoeren van haar kernactiviteiten. De volgende hoofdactiviteiten van Marketing & Communicatie dragen hieraan bij:

1. **Creëren van zichtbaarheid en herkenbaarheid van de ROM richting de doelgroepen in de regio Utrecht.**

2. **Zorgen voor zichtbaarheid en gedragenheid bij de Triple Helix-partners in de regio Utrecht.**

3. **Genereren van *leads* door middel van interessante content.**

6.1 Opdracht en Impact

Een heldere merkstrategie en positionering van de ROM is cruciaal voor het creëren van zichtbaarheid en herkenbaarheid richting de ondernemers, Aan de hand hiervan werkt Marketing & Communicatie aan een duidelijk en consistent beeld van het merk ROM dat richting de doelgroep wordt gecommuniceerd. Deze is onder te verdelen in een primaire doelgroep (startups, scaleups en het innovatief MKB in de regio Utrecht) en een secundaire doelgroep (samenwerkingspartners, (lokale) overheden, incubators, accelerators, *venture capitalists/angels* en de top-75 corporates). Voor de derde hoofdactiviteit, leadgeneratie door middel van het vergaren van klantdata, is een *funnel* uitgewerkt. Dat is gedaan aan de hand van het STDC-raamwerk (*See, Think, Do, Care*). De impact die we hiermee willen maken is het aanleveren van kwalitatieve leads aan de verschillende teams die verantwoordelijk zijn voor de kernactiviteiten van de ROM.

In 2021 staat de digitale aanwezigheid centraal in onze aanpak. Op het moment van schrijven is het nog niet zeker hoelang corona nog duurt, maar in onze plannen gaan we ervan uit dat de meeste events in 2021 online zijn en veel producten dat ook moeten zijn. Dat betekent dat we fors moeten investeren in digitale content en digitale producten. Ook moeten we in 2021 werken aan onze bekendheid. De ROM is als nieuwkomer nog vrij onbekend in de regio. Door slimme, gerichte marketing zullen we ervoor zorgen dat alle ambitieuze en innovatieve ondernemers en de belangrijkste Triple Helix-partners ons allemaal kennen.

Daarvoor heeft de ROM drie websites. De belangrijkste daarvan is de ROM Regio Utrecht-website waar al onze (digitale) producten staan die ook naar onze CRM-systemen leiden. Daarnaast zal de ROM voor de EBU de EBU-website nieuwe stijl beheren waar de Regionaal Economische Agenda en de EBU worden gepresenteerd. En tenslotte is de ROM ook partner van de Utrecht Region-website waar de regio wordt gepresenteerd aan buitenstaanders. Hier wordt het verhaal van de regio verteld. Dit is vooral van belang voor onze lobby en voor het aantrekken van buitenlandse investeerders. Met Utrecht Marketing zijn afspraken gemaakt over de dienstverlening van Utrecht Marketing aan de ROM en vice versa (de ROM levert content aan, ontvangt internationale branding en *leads*).

Hoewel de wereld steeds digitaler wordt, is de wereld niet alleen digitaal. Fysiek contact blijft belangrijk. Zodra corona zich terugtrekt (in ons basisscenario na de

zomer), zullen fysieke bijeenkomsten en events weer terugkomen. Enkele events zullen door de ROM worden georganiseerd (zoals het *Get Connected*-event). Bij andere events zal de ROM als sponsor of contentpartner optreden om zichtbaarheid te vergroten en waarde toe te voegen aan *communities*. Ook zal een deel van de materialen nog fysiek zijn. Denk aan ROM-flyers bij broedplaatsen en incubators, ROM-banners bij evenementen en ROM-*tombstones* bij investeringen. Ook zullen we elk kwartaal een rapportage maken die we breed zullen verspreiden.

6.2 Activiteiten

De input van de marketingfunnel bestaat uit alle ondernemingen in de regio Utrecht. In nauwe samenwerking met het Business Intelligence-team worden inzichten verkregen in deze data. De gedachte hierachter is dat we eerst alle ondernemingen in kaart moeten brengen, voordat we kunnen beoordelen of een onderneming binnen onze potentiële doelgroep valt. De marketing- en communicatieactiviteiten zijn aan de hand van het STDC-raamwerk per fase verder uitgewerkt.

Fase 1. See (bekendheid creëren)

In deze fase komen de ondernemers voor het eerst in aanraking met de ROM. Ze zien een bericht via een van onze socialmedia-kanalen (Twitter, LinkedIn), bekijken een billboard op straat, horen via-via over de ROM en surfen naar onze website. Om deze bekendheid te creëren zullen we verschillende campagnes opzetten en aantrekkelijke content delen via onze kanalen. Denk aan een campagne gericht op het innovatief MKB voor ons POC-fonds en een campagne voor ons Participatiefonds bij scaleups. Relevante KPI's zijn o.a. het aantal likes op social media, het bezoek van de website en het aantal views van video's.

Fase 2. Think (overwegen)

In deze fase brengen website bezoekers meer tijd door op de website en hebben ze meer interesses in relevante downloads en de ROM Utrecht-nieuwsbrief. Om bezoekers iets langer aan ons te binden zullen we vooral aantrekkelijke content genereren (nieuwsbrief, whitepapers, blogs, artikelen, video's). Relevante KPI's zijn de tijd op website, de bezoekdiepte, het aantal downloads en het aantal nieuwsbrief-inschrijvingen. In deze fase ontstaat ook een diepere relatie met de ondernemer.

Fase 3. Do (interesse)

In deze fase is een ondernemer echt geïnteresseerd in de achterliggende producten, kennis en ervaring van de ROM. Dat betekent dat er ook fysiek een overdracht plaatsvindt naar de verschillende productspecialisten bij Impact, Innoveren, Investeren en International. Deze handover staat ook in ons CRM-systeem. Om dit te stimuleren sturen we nieuwsbrieven en hebben we diverse interessante digitale toolkits op onze website (o.a. quickscan).

Fase 4. Care (binding)

In deze fase wordt de ondernemer ook echt ambassadeur van de ROM. Het is belangrijk om de relatie warm te houden. Dit doen we door contact te houden met ondernemers via accountmanagement, door testimonials te verzamelen en door communities op te zetten. Relevante KPI's zijn NPS (Net promotor score), reviews/klanttevredenheid, aantal bezoeken aan events/webinars en aantal contactmomenten. Het contact met de ROM kan op twee manieren

verlopen. Het kan zijn dat de ondernemer klant is geworden bij de ROM en een van onze producten heeft afgenomen (o.a. investering, innovatietraject, internationalisatietraject, deelname impact community). Daarna blijven we contact houden via mail, nieuwsbrieven en relatiemanagement. Het kan ook zijn dat de ondernemer geen klant is geworden bij de ROM. Ook dan zullen we warm contact blijven houden.

Hoewel corona de wereld van evenementen en congressen radicaal veranderd heeft, gaan we er in ons basisscenario van uit dat na de zomer van 2021 er weer grotere evenementen gehouden gaan worden. Tot die tijd zullen we vooral online *meetings* houden en zullen we wellicht virtuele *communities* opstarten.

Daarnaast zullen de verschillende eenheden ook grote en kleine events organiseren. Daar zal altijd enige hulp van marketing & communicatie bij nodig zijn. Voor International is het organiseren van (virtuele) missies en congressen *core business*. Ook Impact zal vele verschillende bijeenkomsten organiseren. We verwachten daar gemiddeld vier bijeenkomsten per jaar te organiseren per ecosysteem. Deze kwartaalmeetings zullen niet groot zijn, maar soms is een iets groter event nodig om het ecosysteem wat meer op de kaart te zetten. Ook bij Innovatie & Investeringen zullen er soms grotere events worden georganiseerd. Denk aan een *meeting* waarin we een prijs geven aan diverse/vrouwelijk startups of een groot diner waar startups investeerders kunnen ontmoeten.

6.3 Prestaties

Eén van de grote voordelen van een digitale infrastructuur is dat prestaties eenvoudig te meten zijn. In de onderstaande tabel staan onze strategische KPI's:

Maatstaf (KPI)	Doel
See (Bekendheid) - Aantal volgers op social media (Twitter / LinkedIn) - Aantal berichten op social media (Twitter / LinkedIn) - Aantal likes / delen per bericht - Aantal websitebezoekers	 1500/2000 100/100 p.m. > 10 2000 p.m.
Think (Overwegen) - Terugkerend websitebezoek - Gemiddelde duur websitebezoek	 15% per maand 3,5 minuten
Do (bevestigde interesse) - Conversiepercentage contactopnames	 1,5%
Care (binding) - Gemiddelde beoordeling (klanttevredenheid)	 8

7. Begroting

No Money, No Mission

7.1 Inleiding

Zoals eerder gemeld zijn de drie kernactiviteiten van de ROM:

- Impact
- Innoveren & Investeren
- Internationaliseren

Deze eenheden worden uit de centrale middelen gefinancierd, maar hebben deels eigen financieringsstromen. Denk aan de EFRO- en COL-middelen die zijn bestemd voor investeren. Voor het eerste jaar hebben we ervoor gekozen om geen integrale begroting voor elke afdeling op te stellen. De financieringsstromen uit de exploitatiebijdragen zijn ter dekking van de drie genoemde activiteiten. In de tabel op de pagina, hiernaast staat de begroting voor 2021.

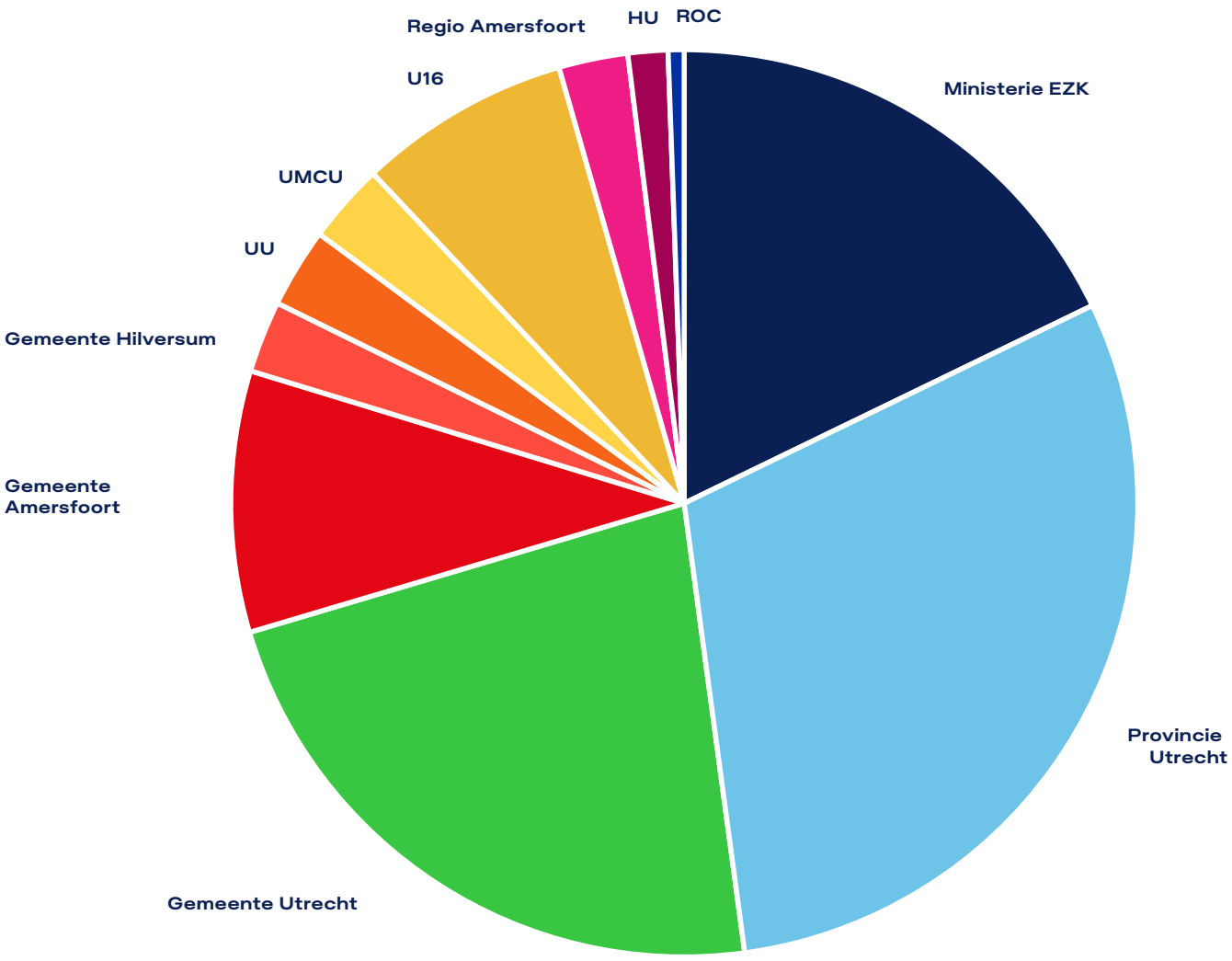
In de begroting is ook een post EBU-nieuwe stijl opgenomen. Dit is de 300k aan begroting voor de EBU. Daar zal de EBU de secretaris voor werven, zelfstandig een aantal activiteiten ontplooien (zoals de jaarlijkse *Get Connected)*, een opdracht uitzetten op aanvullende economische gebieden (arbeidsmarktbeleid, bedrijventerreinbeleid) en een kleine fee voor diensten aan de ROM betalen voor geleverde diensten (marketing, facilities). In de bijlage staat meer over de activiteiten van de EBU.

Tabel: Begroting 2021 (incl. EBU nieuwe stijl)

Opbrengsten	Totaal		Impact	Investeren	International	EC Board
Exploitatiebijdrage	€ 3.675.000		€ 854.192	€ 978.071	€ 1.842.737	
EBU/ROM inkomsten	€ 1.600.000		€ 1.300.000			€ 300.000
Efro	€ 495.000			€ 495.000		
COL	€ 350.000			€ 350.000		
Overige inkomsten	€ 615.000		€ 358.333	€ 43.333	€ 213.333	
Totaal Opbrengsten	€ 6.735.000		€ 2.512.526	€ 1.866.404	€ 2.056.070	€ 300.000
Kosten						
Personeel	€ 4.705.000	70%	€ 1.836.844	€ 1.349.483	€ 1.418.673	€ 100.000
Events	€ 344.000	5%	€ 45.000	€ 55.000	€ 244.000	€ -
ICT	€ 294.000	4%	€ 102.488	€ 85.388	€ 106.124	€ -
Facilities	€ 200.000	3%	€ 82.951	€ 57.987	€ 59.061	€ -
Marketing	€ 185.000	3%	€ 61.667	€ 61.667	€ 61.667	€ -
Advies en toezicht	€ 590.000	9%	€ 318.575	€ 179.880	€ 91.545	€ -
Out of pocket	€ 417.000	6%	€ 65.000	€ 77.000	€ 75.000	€ 200.000
Totaal Kosten	€ 6.735.000		€ 2.512.526	€ 1.866.404	€ 2.056.070	€ 300.000
Resultaat	€ 0		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

7.2 Toelichting op begrote opbrengsten

De jaarlijkse exploitatiebijdragen van de aandeelhouders worden via een subsidie of bijdrage ontvangen en zijn bedoeld om alle drie de activiteiten te financieren. Kanttekening daarbij is dat exploitatiebijdragen niet voor de financiering zijn van participaties en leningen. De opbrengsten van International (ad EUR 1,3 miljoen) zijn de niet-geïndexeerde bijdragen van de provincie Utrecht, Gemeente Utrecht en Gemeente Amersfoort ter financiering van de activiteiten en medewerkers die zijn overgenomen van de provincie en genoemde gemeentes (Trade en Invest).



Figuur: Belangrijkste bijdragen partners

Door de fusie van de ROM met de oude Stichting EBU worden ook de EBU-opbrengsten

over 2021 in de geconsolideerde begroting opgenomen. Een aantal aandeelhouders van de ROM en de kennisinstellingen verstrekken zowel een bijdrage aan de ROM als de EBU. De U16-inkomsten zijn de inkomsten van de kleinere gemeenten. Daarvan draagt een aantal gemeenten per inwoner een euro af. Deze opbrengsten zijn voorzichtigheidshalve alleen begroot voor de gemeentes die hebben toegezegd deze bijdrage te willen storten.

De beheersvergoeding voor de COL is een vast percentage over de totale lening ontvangen van EZK en begroot op 350k. Overige opbrengsten zijn opbrengsten begroot uit projectsubsidies en aantal kleinere opbrengsten uit doorbelastingen.

Omdat we een positief resultaat van 200k verwachten over 2020 hebben we dit resultaat meegenomen in de begrote opbrengsten over 2021. Dit omdat deze opstartkosten juist ook nodig zijn in 2021 voor ontwikkeling- en aanschafkosten.

7.3 Toelichting op begrote kosten

De begrote kosten voor personeel bestaan uit kosten voor medewerkers in loondienst én de flexibele schil. Gedurende 2021 worden en nog eens twaalf medewerkers aangenomen die gemiddeld negen maanden meelopen in de begrote kosten.

De algemene kosten bestaan merendeels uit advies- en projectkosten en ICT. Daarnaast gaat het om een aantal vaste kosten (huisvesting, *facilities*).

De activiteiten die de ROM verricht zijn voor het merendeel btw-vrijgesteld, wat betekent dat de betaalde btw niet aftrekbaar is. Daarom zijn alle gerapporteerde kosten inclusief btw begroot.

De afdelingen Marketing & Communicatie, Business Intelligence en de staf (ICT, financiën, HR, facilities) werken voor de drie primaire teams en de EBU. Van de drie primaire teams is het team Investeren het kleinst (29%) gevolgd door het team International (32%) en dan het team Impact (39%). Het is een geconsolideerde begroting. Hierbij hebben we de stafdiensten (marketing, BI, ICT etc.) volledig toegerekend aan de primaire teams. De overhead is overigens beperkt (21,5%).

7.4 Toelichting op investeringen

De ROM streeft naar 7-10 investeringen vanuit het POC-fonds en 4 investeringen vanuit het Participatiefonds. Onderstaande tabel geeft de mutaties van deze fondsen weer. Daarbij moet opgemerkt worden dat we hierbij geen rekening hebben gehouden met de versterking van het Fondsvermogen in 2021. Het ministerie van EZK is bereid om 15 miljoen te investeren in het Fondsvermogen van het Participatiefonds, mits er *matching* is vanuit de regio. De regio heeft aangegeven dit te willen *matchen*, maar is nog bezig met de exacte bedragen en de onderlinge verdeling van de regionale investering. Deze ontwikkelingen zien er positief uit.

Tabel: Ontwikkeling Fondsvermogen 2021

	POC	Participatiefonds
Saldo 1-01-21	€ 675.000	€ 23.300.000
Aanvulling fondsgelden	€ 675.000	€ 1.300.000
Investeringen	€ -1.250.000	€ -3.000.000
Rente/dividend	€ 40.000	€ 50.000
Waardering	€ -	
Negatieve rente	€ -	€ -110.000
Saldo 31-12-21	€ 140.000	€ 21.540.000

Het COL-fonds wordt gedragen door EZK, waar ook het risico ligt. Gelden ontvangen uit aflossing gaan direct naar EZK en zo ook de afwaarderingen leningen. Hoe groot de afbreuk is op deze risicovolle leningen is mede afhankelijk van het verdere verloop van de corona, landelijk wordt ingeschat op een afwaardering van 25%.

Tabel: Ontwikkeling Vermogen COL 2021

	saldo	uitstaande leningen
1-01-20	€ 21.600.000	
verstrekt 2020	€ -16.800.000	€ 16.800.000
1-01-21	€ 4.800.000	
verstrekken 2021	€ -3.000.000	€ 3.000.000
aflossing	€ 3.000.000	€ -3.000.000
rente	€ 600.000	
afdracht EZK	€ -5.400.000	
defaults		€ -4.000.000
31-12-21	€ -	€ 12.800.000

7.5 Risico's

Natuurlijk zijn er ook bij elke organisatie ook risico's. Dit kunnen financiële en operationele risico's zijn. In het onderstaande tabel zijn de belangrijkste risico's voor 2021 geïdentificeerd, is per risico de kans en impact bepaald en zijn er mitigerende acties gedefinieerd. De grootste risico's hebben te maken met het aanpakken van de grotere structurele tekortkomingen in de regio zoals achterblijvende private R&D en het gebrek aan samenwerking. Het wegwerken van deze strategische zwaktes kan meer tijd kosten dan verwacht.

Tabel: Risico's en mitigerende maatregelen

	Beschrijving	Kans	Impact	Mitigerende acties
1	Aanjagen van private R&D is lastiger dan verwacht. Veel *corporates* en MKB'ers uit de regio zijn niet gewend om significant te investeren in meer fundamentele R&D en innovatie.	M	M	· Opzetten EBU nieuwe stijl om juist grote corporates bij de regio te betrekken. · Spreken met de top-75 corporates en groot MKB over R&D en innovatie. · Bouwen van consortia t.b.v. grote subsidieaanvragen zodat private middelen worden aangevuld met publieke middelen. · Aanjagen van private investeringen van klein MKB door innovatievouchers. · Inspiratie van ondernemers door inhoudelijke sessies op thema's. · Aanbieden van innovatieprogramma's aan MKB.
2	Door een langzame realisatie van de samenwerking in de regio kost het veel tijd om goede kansrijke voorstellen op te werken en de lobby daaromheen op tijd te organiseren.	M	M	· Samenwerking opzetten met duidelijke verantwoordelijken. · Tegengaan versnippering in de regio. Ontwikkelen en investeren vergen beiden schaalgrootte. · Kiezen voor beperkt aantal consortia/projecten met maximale slagkracht.
3	Er zijn hoge verwachtingen van de ROM. '*De ROM is de Haarlemmer olie van de regio.*' Vooral de vraag naar *business development* is groot. Maar ook met de ROM blijft de regionale *business development*-capaciteit beperkt. Zeker voor hele grote voorstellen (*groeifonds*).	M	M	· Duidelijk managen van verwachtingen. - Onze ROM bestaat nog kort. - Onze ROM is nog steeds klein. - Onze ROM heeft geen subsidies. - Onze ROM is een hefboom. · Duidelijke stage-gate-methodiek om kwaliteit en kans van voorstellen te beoordelen en inzet te bepalen. · Beperkt grote (> 100 miljoen) voorstellen oppakken of alleen in dedicated taskforces met extra middelen.

	Beschrijving	Kans	Impact	Mitigerende acties
4	De negatieve rente zorgt voor langdurig te lage rendementen op de investeringsportefeuille	M/H	M/L	· Kijken naar andere mogelijkheden voor Treasury zoals schatkistbankieren. · Bepalen impact op lange termijn.
5	Als corona langer duurt blijven de internationale ambities van organisaties langer op een laag pitje.	M	M/L	· Medewerkers Internationaal inzetten op andere gebieden. · Plannen maken voor 2022 en verder. · Zoveel mogelijk diensten (o.a. factchecks) digitaal.
6	Als corona langer duurt kost het meer tijd om ecosystemen en consortia te bouwen.	M	M/L	· Gebruik maken van digitale manieren om samenwerking te faciliteren.
7	Door corona kost het ons meer tijd om een effectieve organisatie op te bouwen.	M	M/L	· Investeren in online events en meetings. · Waar nodig gebruik maken van gespecialiseerde freelancers.
8	De bereidheid om bij te dragen aan de ROM brokkelt af bij enkele regionale overheden omdat de toegevoegde waarde van de ROM niet duidelijk is en gemeenten beperkte middelen hebben.	L	H	· Plannen van zichtbare en tastbare successen in 2021. · Hearts & Mindscampagne om waarde/ rol ROM uit te leggen. · In onze begroting zijn we conservatief en nemen we niet alle regionale spelers mee.
9	De exacte financiële en dienstverleningsafspraken (SLA) tussen de nieuwe EBU stichting en de ROM zijn nog niet definitief.	M	L	· Discussie met publieke aandeelhouders loopt.
10	Er zijn nog significante opstartkosten te maken in 2021. Bijvoorbeeld rond ICT en de administratieve organisatie. Deze kosten zijn zo goed mogelijk ingeschat door experts, maar kunnen tegenvallen.	M	L	· Constante monitoren van de kosten. · Taakstellende uitgavenplafond waar mogelijk.

Bijlages

Literatuurlijst

De belangrijkste rapporten die zijn meegenomen in dit jaarplan zijn:

- **EBU,** *Mid Term Review EBU*, **april 2018**
- **Panteia,** *Kapitaalmarktonderzoek MKB-regio Utrecht*, **juni 2019**
- **Provincie Utrecht,** *Focus op een Vitale en Duurzame Economie 2020-2027*, **april 2020**
- **PWC,** *Kansen in een topregio*, **maart 2018**
- **Regio Utrecht,** *Regionale Economische Agenda 2020-2027,* **november 2019**
- **Regio Utrecht,** *Businessplan ROM*, **september 2019**
- **Stam. E,** *Verdiepende analyse Ecosysteem Startups en Scaleups Regio Utrecht*, **juli 2020**

Daarnaast zijn er nog diverse essays, beleidsplannen en voorstellen relevant in de discussie. Maar deze zijn niet allemaal meegenomen in deze analyses.

Bijlage A: De Impact van Covid

In preparing for action I have always found that plans are useless, but planning is indispensable

Dwight D. Eisenhower

Op het moment van schrijven zitten we midden in de tweede golf van de coronacrisis en is het lastig om te bepalen hoelang deze crisis zal duren en wat de exacte gevolgen zullen zijn. Daarom hebben we hieronder op hoofdlijnen drie verschillende scenario's uitgewerkt.

In het eerste scenario (*Covid light*) zal Covid na Kerst langzaam uitdoven en volgt er geen derde golf meer. Restricties blijven gelden, maar vaccins komen in het eerste kwartaal van 2021 beschikbaar en rond april kunnen beperkingen in de samenleving vanwege de *lockdown* worden opgeheven. In dit scenario wordt de economie in de winter weer opgestart en gaan aan het einde van de winter (maart) steeds meer sectoren helemaal open zoals de horeca en de reisbranche.

- De lente wordt 'ouderwets' en fysieke *meetings* met ondernemers en klanten zijn weer mogelijk. Maar terug naar het oude ritme zal het niet worden: Covid-19 heeft blijvende impact op de manier waarop wij werken en blijvend impact op het functioneren van het ecosysteem als geheel. Digitaal werken is echter normaal geworden. Medewerkers werken ook na Covid vaker thuis dan voorheen. Meer events zijn *online only* geworden. Ook digitale mixdagen zijn normaal waarbij medewerkers op kantoor komen maar daar enkele uren digitaal vergaderen. Ondernemers verwachten dit ook van de ROM. Korte efficiënte virtuele *meetings* gaan samen met wat langere fysieke bijeenkomsten voor netwerkvorming en het delen van ideeën.

- Innovatie krijgt na de crisis een *boost*. Ondernemers en uitvinders hebben door Covid de tijd gekregen om fundamenteel na te denken en met nieuwe oplossingen te komen. De disruptie veroorzaakt door Covid heeft invloed gehad op gedrag van consumenten, waardoor kansen voor innovatie en nieuwe businessmodellen een boost krijgen. Dit leidt tot grote kansen in de tweede helft van 2021.

- We ontkomen er niet aan. Voor veel startups en scaleups was 2020 een verloren jaar waarin de verwachte omzetten niet zijn gehaald. Voor de COL-portefeuille betekent dit dat een kwart van de leningen moeten worden afgeschreven, maar ook dat een groot deel van deze bedrijven

strategisch levensvatbaar zijn. Dit biedt enorme investeringskansen vanaf winter en voorjaar.

- **Door Covid zijn verschillende subsidiepotten opengesteld voor goede Triple-Helix-samenwerkingen. Voor Impact betekent dit dat het van belang is om, met partners, goede plannen te maken en die in het tweede kwartaal in te dienen. Gelukkig kunnen fysieke bijeenkomsten en events weer georganiseerd worden in de winter en lente. De ROM kan i.s.m. de secretaris de EBU fysiek opstarten alsmede verschillende *councils* en consortia.**

- **De internationale ambities van bedrijven zullen in 2021 op een lager pitje komen. Door Covid zijn verschillende plannen uitgesteld en het duurt tot eind 2021 voordat we weer grote investeringen zien. Bovendien heeft Covid geleid tot meer focus op korte ketens; meer Europa, minder Azië. Een uitzondering daarop zijn de digitale bedrijven die juist wel gegroeid zijn in de crisis. Zij willen graag hun software en services exporteren en kijken daar ook naar digitale mogelijkheden.**

- **Medewerkers zijn weer blij om op kantoor te komen. De ROM wordt steeds meer een team waar samenwerking leuk is en waar kennisdeling heel natuurlijk komt.**

In het tweede scenario (Covid basic) zal Covid nog de hele winter en een deel van het voorjaar bij ons blijven met verschillende golven van opleving. Pas aan het eind van het voorjaar wordt het rustiger en worden de grote restricties afgebouwd. Maar totdat een groot deel van de bevolking wordt ingeënt aan het einde van de zomer en in het begin van de herfst blijven restricties van kracht. In dit scenario gaan pas aan het einde van de lente (juni) steeds meer sectoren helemaal open zoals de horeca en de reisbranche. Tot die tijd is het kwakkelen en zal de overheid blijven investeren in deze sectoren. Ook andere sectoren zoals bouw en huizenverkoop worden in toenemende mate geraakt worden. Covid treft steeds meer ondernemers en hoewel de overheid actief blijft investeren zal het consumentenvertrouwen afnemen met gevolgen voor ondernemers. Vooral ondernemers met kortlopende contracten en beperkte financiële buffers hebben het moeilijk.

- **Ouderwetse fysieke *meetings* met ondernemers en klanten worden pas in april weer langzaam mogelijk. Digitaal werken is de hele winter de norm. Medewerkers werken ook na Covid vaker thuis dan voorheen. Meer events zijn *online only* geworden. Ook digitale mixdagen zijn normaal waarbij medewerkers op kantoor komen maar daar enkele uren digitaal vergaderen. Ondernemers verwachten ook na Covid digitale dienstverlening van de ROM. De ROM zal versneld moeten investeren in digitale processen en producten. Denk aan *lead generation* via websites, SEO-optimalisatie, digitale *meetings* en events, digitale *fact checks*, digitale analyses van bedrijven. Korte efficiënte virtuele *meetings* gaan in de zomer samen met wat langere fysieke bijeenkomsten voor netwerkvorming en het delen van ideeën.**

- Innovatie krijgt na de crisis in de herfst een significante *boost*. Ondernemers en uitvinders hebben door Covid de tijd gekregen om fundamenteel na te denken en met nieuwe oplossingen te komen. Scouting is belangrijk in de lente en zomer. Dit leidt tot grote kansen laat in de 2e helft van 2021.

- Tegelijkertijd moeten we de ondernemers die tijdens de crisis weten te innoveren weten te scouten en helpen ontwikkelen waar mogelijk. Voor deze koplopers die op het hoogtepunt van de disruptie juist groeien moeten we alles op alles zetten om de voorsprong uit te bouwen zodat ze een aanzuigende werking hebben.

- In dit scenario zijn 2020 en de eerste helft van 2021 verloren jaren voor startups en scaleups. Voor de COL-portefeuille betekent dit dat bijna de helft van de leningen moeten worden afgeschreven, maar dat een deel van deze bedrijven strategisch wel levensvatbaar zijn. Dit biedt investeringskansen vanaf winter en voorjaar.

- Door Covid zijn verschillende subsidiepotten opengesteld voor goede Triple-Helix-samenwerkingen. Voor Impact betekent dit dat het van belang is om, met partners, goede plannen te maken en die in het tweede kwartaal in te dienen. De opstart van de EBU, de verschillende *councils* en consortia is lastig omdat bijeenkomsten niet fysiek gestart zullen worden. Nagedacht wordt over het organiseren van virtuele *communities* die digitaal kennis delen en samenwerken. Er worden plannen gemaakt om deze digitale virtuele platformen een boost te geven. Denk aan aansprekende sprekers.

- De internationale ambities van bedrijven zullen pas begin 2022 worden opgestart. Azië komt pas eind 2022 weer op de radar. Wel komen er specifieke proposities voor digitale bedrijven die in Europa en de VS willen groeien.

- Medewerkers hebben het moeilijk. Het thuiswerken duurt wel heel lang. Het is moeilijk om een team te vormen en medewerkers hebben geen gevoel dat ze ergens bij horen. Ze missen een *sense of purpose*; een gezamenlijk doel. Ze missen de fysieke gesprekken met collega's en ondernemers. Er moet actief geïnvesteerd worden om mensen erbij te houden. Het is lastig om een nieuw team te maken met een andere cultuur (ondernemend, innovatief) dat de *coolste* ROM van Nederland neerzet. Daar moeten andere digitale communicatiemiddelen en producten voor worden bedacht.

- Deze tijd vraagt om digitale zichtbaarheid. Wij zullen digitaal zeer zichtbaar zijn. Daarnaast moeten we ook zichtbaar zijn bij onze stakeholders. Daar zullen we plannen voor moeten maken voor Digitale proposities en producten – die blijvende waarde hebben, ook na de Covid-19 crisis.

In het derde scenario (*massive* Covid) zal Covid het hele jaar 2021 bij ons blijven met verschillende golven van opleving. Pas in de tweede helft van 2021 wordt begonnen met grootschalig inenten. In dit scenario gaan sommige sectoren in 2021 niet volledig open zoals de horeca en de reisbranche. De hele economie wordt geraakt in 2021. Alle ondernemers hebben het moeilijk. De overheid blijft fors investeren, maar kan niet tegenhouden dat er een forse recessie is in 2021.

- **Ouderwetse fysieke *meetings* met ondernemers en klanten zijn het hele jaar niet mogelijk. Digitaal werken is de norm. Ondernemers verwachten ook na Covid digitale dienstverlening van de ROM. De ROM zal een *digital-first* organisatie moeten zijn.**

- **Hoewel ondernemers en uitvinders door Covid de tijd hebben om met nieuwe oplossingen te komen houden ze dit voor zichzelf. In 2021 gebeurt er weinig. De witte raven zullen nog zeldzamer zijn, en het beperkt aantal innovatieve ondernemers zal nog meer moeite moeten doen om binnen een imperfect ecosysteem succesvol te zijn.**

- **Ook 2021 is een verloren jaar voor startups en scaleups. Voor de COL-portefeuille betekent dit dat meer driekwart van de leningen moeten worden afgeschreven. Voor 2021 zijn de investeringskansen beperkt, maar vanaf 2022 zijn er grote investeringskansen.**

- **Door Covid komen er in 2021 veel additionele subsidiepotten voor goede Triple-Helix-samenwerkingen en ondernemers beschikbaar. Kennis hiervan is *key*. Voor Impact betekent dit dat het van belang is om, met partners, goede plannen te maken en die in het tweede kwartaal in te dienen. Lobby is daarbij cruciaal. De opstart van de EBU, de verschillende *councils* en consortia is lastig. Virtuele *communities* zijn de norm.**

- **De internationale ambities van bedrijven zullen pas eind 2022 worden opgestart. Azië komt pas eind 2023 weer op de radar. Wel komen er specifieke proposities voor digitale bedrijven die in Europa en de VS willen groeien.**

- **Medewerkers hebben het erg moeilijk. Thuiswerken duurt te lang.**

- **Deze tijd vraagt om digitale zichtbaarheid. Wij zullen digitaal zeer zichtbaar zijn. Daarnaast moeten we ook zichtbaar zijn bij onze stakeholders.**

Belangrijkste conclusies:

1. **Verandering is blijvend: Covid-crisis heeft blijvende invloed op gedrag van mensen en het functioneren van de samenleving.**

2. **Blijvende verandering: nog meer inzetten op digitale dienstverlening vanuit ROM.**

3. In geval van *Covid basic* en *massive Covid* is het van belang de witte raven te spotten en te helpen in het imperfecte ecosysteem: straalt te veel uit dat er niets gebeurt, terwijl er in tijden van crisis ondernemers zijn die wel floreren!

4. In onze plannen en budgetten gaan we uit van het **basisscenario**.

Tabel: Overzicht van Covid in verschillende scenario's

	Covid Light	Covid Basic	Massive Covid
	Covid tot eind maart	*Covid tot eind juni*	*Covid heel 2021*
Impact	· Kan vanaf maart weer fysiek bijeenkomen	· Vooral virtuele en kleinere fysieke bijeenkomsten tot de zomer · Grote bijeenkomsten weer vanaf september	· Virtuele *communities* zijn de norm · Grote additionele subsidiestromen
Innoveren	· Boost vanaf de zomer	· Boost in de herfst	Blijft beperkt in 2021
Investeren	· Beperkte afschrijvingen COL · Goede investeringsmogelijkheden in zomer	· Significante COL-afschrijvingen · Goede investeringsmogelijkheden in herfst/winter	· Grootschalige COL-afschrijvingen · Investeringskansen beperkt en vooral in *digital & health*
International	· Meer focus op Europa. · Vraag vanuit specifieke sectoren	· Vooral Europa · Beperkte pijplijn	· Internationale ambities 2021 op laag pitje
Medewerkers & Organisatie	· Investeren in digitale zichtbaarheid	· Investeren in thuiswerken · Digitale middelen zijn de norm	· Mogelijke grote impact op welzijn medewerkers

Bijlage B: Onze transities nader bekeken

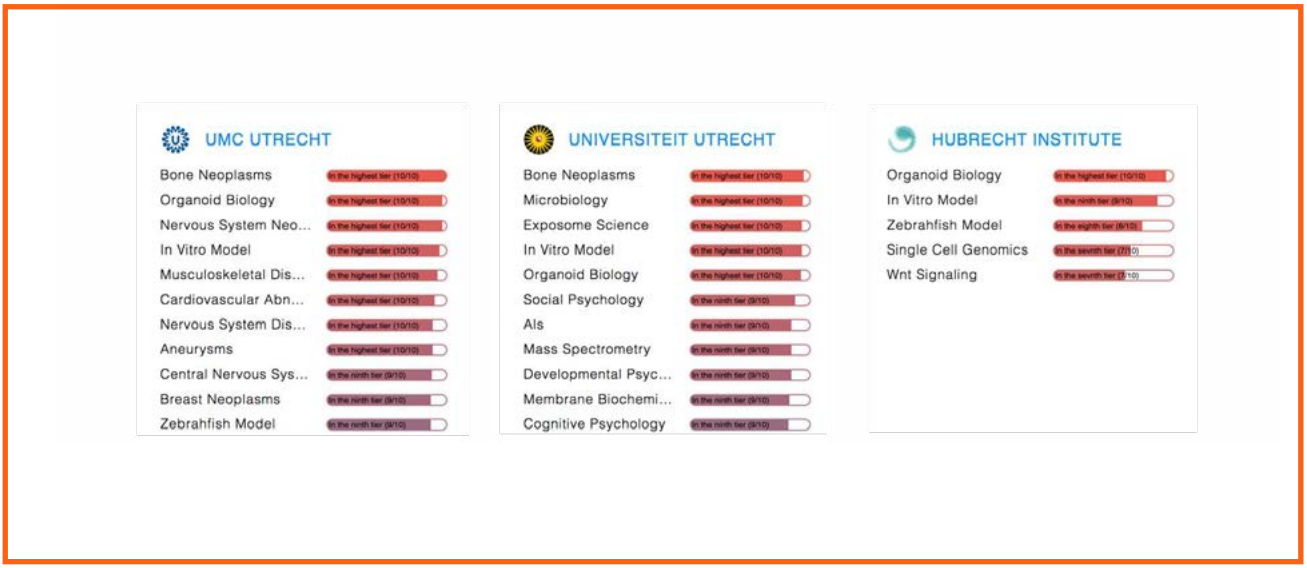
In het Jaarplan zijn de taken van de ROM besproken. Deze taken worden allemaal ingezet om de regionale economie en samenleving van 2040 vorm te geven. Daarbij zijn er drie grote transformaties gaande; de digitale transformatie, de duurzaamheidstransformatie en de zorgtransformatie. Om ervoor te zorgen dat er synergie is tussen onze activiteitenplannen (impact, innoveren, investeren en internationaliseren) voor de aandachtsgebieden *health, digital* en *sustainability*, maken we jaarlijks ook ROM-brede plannen. Voor 2021 hebben we nog geen uitgebreide plannen. Wel hebben we al de onderstaande prioriteiten gedefinieerd per sector.

B.1 Health

Er ligt een enorme kans voor de regio in het verbinden van de verschillende activiteiten en organisaties in de gezondheidsregio. Daardoor kunnen we versnippering van initiatieven tegengaan, de hiaten opvullen van wat er ontbreekt voor gezondheids-R&D, en krachtiger lobbyen in Den Haag en EU. Dit betekent dat we moeten investeren in de juiste samenwerkingsstructuren waarbij we vaak kunnen voortbouwen op bestaande structuren. In een aantal gevallen, waar de resultaten dat staven, zullen we incidentele financiering van benodigde infrastructuur en *business development* structureel moeten maken. Via onze afdeling Impact zullen we met de stakeholders een of meerdere *roadmaps* opstellen. Bovendien helpen deze *roadmaps* ons om de diverse initiatieven en ambities binnen de regio aan elkaar te koppelen om deze zo kansrijk als mogelijk te presenteren voor zowel nationale als Europese subsidietrajecten.

Binnen de Utrechtse regio geven de kennisinstellingen aan op welke kennisclusters zij zich concentreren. Dat zijn: One Health, Regenerative Medicine & Stem cells, Personalized Medicine & Health en Healthcare innovation. Daarmee willen we nieuwe verkenningen opstarten op gebieden die onder deze thema's vallen, zoals; Organoids, Vaccins, 3D-bioprinting, RegmedXB, Nutrition & Health, AI in Surgery and Robotics. Dit zijn startende innovatie-ecosystemen met veel innovaties en koplopers die we kunnen versterken. Deze innovatie-ecosystemen zijn geïdentificeerd via business intelligence en beoordeeld op de sterkte van dit kennisgebied ten opzichte van andere innovatie-ecosystemen op mondiale schaal.

In de onderstaande figuur staat een mooi voorbeeld van een datagedreven aanpak van economische structuurversterking. Door een combinatie van data over patenten, publicaties en startende bedrijven weten we goed in welke innovatie-ecosystemen we leidend zijn; soms in Nederland, soms in Europa, maar soms ook wereldwijd. Door deze intelligente aanpak creëren we niet alleen veel meer focus in onze economische aanpak en profilering, maar kunnen we ook beter het verhaal vertellen in Den Haag en Brussel om Europese en nationale investeringen naar de regio te brengen. De link naar Wageningen op het terrein van voedsel en gezondheid is ook voor het thema *sustainability* van belang.



Figuur: Datagedreven aanpak in het identificeren van potentiele groeiclusters

De enorme kracht van de regio op dit gebied betekent dat er grote mogelijkheden zijn om nieuwe *business* in de regio te creëren als we er, samen met UU, UMCU en USP, maar ook Utrecht Inc., voor zorgen dat het innovatieproces zo soepel mogelijk loopt. In de komende tijd zullen we dan ook veel energie steken in het op elkaar aansluiten van bestaande *business development*-actoren om te zorgen dat eventuele gaten in het proces van het begeleiden van pre-starters naar een startup worden overbrugd. Het kan soms zijn dat innovaties in *health* andere competenties en ingrediënten vraagt. Denk bijvoorbeeld aan specifieke laboratoriumruimte die nodig is, specifieke kennis van IP en kennis van accreditatie en reglementen. Bestaande knelpunten zullen structureel opgelost moeten worden om daadwerkelijk succes te kunnen hebben. Denk aan de zeer beperkte beschikbaarheid van laboratoriumruimte in de regio.

Vanzelfsprekend zal de ROM zich samen met de overige regionale stakeholders inspannen om relevante maatschappelijke projecten op het gebied van gezondheid te initiëren. Voor de ROM zal participatie in maatschappelijke projecten hand in hand moeten gaan met een structurele impact en met economische perspectieven.

Ook zullen we actief op zoek gaan naar R&D-intensieve ondernemingen om naar onze regio te halen en deze actief te versterken. Dit vergt actieve samenwerking met de buitenkantoren van het NFIA. Denk bijvoorbeeld aan het voorzien van de buitenkantoren van een *factsheet Organoids* met argumentatie waarom bedrijven naar Nederland en Utrecht gaan, aangevuld met een leadlijst. We blijven als ROM Regio Utrecht een voorloper in het aantrekken van *life sciences & health*-bedrijven door ons *commitment* om ook in de periode 2021-2023 samen met NFIA, IQ en Amsterdam het *Invest in Holland life sciences & health* cluster te trekken.

We zullen samen ook fors moeten investeren in de profilering van Utrecht Regio als *hotspot* voor Health Tech en Health R&D.

B.2 Digital

Op het thema *digital* is Utrecht een van de koplopers in Nederland. De stad Utrecht is na Amsterdam het sterkste cluster van Nederland, maar met Hilversum en Amersfoort erbij is het even groot en sterk als Amsterdam. Daarbij heeft de regio een aantal sterke troeven:

- **De provincie is van oudsher een dienstverlenende economie en onder het thema '*Software is eating the world*' zijn in de afgelopen tien jaar zeer veel organisaties getransformeerd naar digitaal dienstverlenende organisaties (*smart services*).**

- **Er zijn heel veel startups, scaleups en innovatieve MKB-bedrijven die als *smart services*-ondernemingen kunnen worden gekenschetst. Deze startende ondernemers combineren allemaal digitale technologie met specifieke domeinkennis; van *smart energy* tot *smart building* en van *smart mobility* tot *smart health*.**

- **Veel grote ICT-consultancy bedrijven zitten in de regio. Niet alleen de bestaande partijen (zoals Atos en CapGemini), maar ook jongere, vaak innovatieve ICT-consultancies zoals Conclusion, Xebia en Viqtor Davis.**

- **Er zitten veel softwarebedrijven in de regio die softwareoplossingen bieden. Deze ondernemingen lijken steeds meer op smartservicebedrijven.**

- **Hilversum is de plek in Nederland voor Media. Media is de sector die digitaal vooroploopt in de wereld en waar veel R&D nodig is voor het oplossen voor technische vraagstukken en ethische vragen (o.a. bias). Bovendien is de mediasector van oudsher internationaal georiënteerd en is er capaciteit om op te schalen.**

- **Utrecht is dé Gaming-Hub van Nederland met veel startende bedrijven die gevestigd zijn in Dutch Game Garden, maar ook e-sports bedrijven als Team Liquid.**

Er is echter een grote *mismatch* tussen de grote kracht en de reputatie van Utrecht op dit gebied. Deze grote kracht van de regio is nauwelijks bekend. Zelfs ondernemers en ambtenaren uit de regio weten onvoldoende dat de regio landelijk koploper is, laat staan dat buitenstaanders dit goed weten. Veel van de landelijke events zijn in Amsterdam en onderling weten ondernemers elkaar op dit terrein ook beperkt te vinden. Ook is Amsterdam een veel grotere magneet voor buitenlands digitaal talent.

Er is een unieke kans om de regio te verbinden op dit thema. Omdat software steeds belangrijker is geworden, lijken veel koplopers in de dienstensector inmiddels veel op softwarebedrijven. De onderliggende thema's zijn grotendeels dezelfde. Ze worstelen allemaal met het verkrijgen van talent, het schalen van de onderneming, het realiseren van nieuwe business- en verdienmodellen, het ontwikkelen van de software, het neerzetten van de ICT-architectuur, et cetera. Juist op deze thema's kunnen we Utrecht breed op de kaart zetten in Nederland. Daarbij zien we verregaande samenwerking met initiatieven als *Utrecht Tech Community* om samen ecosystemen te bouwen.

Binnen het grotere digitale geheel zijn er enkele speerpunten waarop separaat consortia gerealiseerd worden (met partners). Denk aan aandachtsgebieden als AI en sectoren als Media, Gaming en Geodata. Inmiddels is duidelijk dat de ROM rondom AI de Regionale AI Hub gaat organiseren met als belangrijke speerpunten *Health, Media, Gaming* en *Smart Government*.

B.3 Sustainability

De uitdagingen op het gebied van duurzaamheid zijn enorm. Deze transitie vergt grote veranderingen. Gebruikers moeten zich anders gaan gedragen en bestaande leveranciers moeten nieuwe producten leveren. Voor nieuwe, innovatieve bedrijfjes liggen er grote kansen. Maar vaak ontbreken de markten of de juiste verdienmodellen. De overheid heeft hier een grote verantwoordelijkheid om innovatie aan te jagen en mogelijk te maken. Voor Utrecht zijn er als landelijk leider op dit thema grote kansen en grootschalige transitiefondsen zijn nodig om de juiste prikkels te geven aan bestaande en nieuwe partijen. Ook hier zullen we opgavegericht nieuwe ecosystemen bij elkaar brengen. Denk aan ecosystemen als:

- **Circulair bouwen en wonen**
- *Smart energy grids* (*green energy, grid technology & clean tech*)
- *Future and green mobility*
- *Future Food (responsible consumption and production*)
- **Klimaatadaptatie (geocluster en water, weercluster met KNMI)**

Met elk van deze ecosystemen gaan we eerst integrale plannen maken om innovatie fors aan te jagen. Denk aan het creëren van nieuwe verdienmodellen, het realiseren van transitiefondsen, het opzetten van proeflocaties en *fieldlabs*, het opzetten van innovatie-ecosystemen, het binnenhalen van subsidies, et cetera. Er zijn veel bedrijven en organisaties in de regio die zich aan deze toekomst willen verbinden. Denk aan Rabobank, Triodos, FrieslandCampina, RHDV, Green Business Club, MVO Nederland, NCVN (milieuspecialisten), Sustainalize en Waterschap HDSR. Vooral daar waar er sprake is van innovatieve technologie en het gericht helpen (o.a. met een proefopstelling, met de werving van de eerste klanten) zal de ROM een rol oppakken.

Voor 2021 ligt de focus daarmee op het realiseren van Impact. Wij voorzien in 2021 nog geen nieuwe, groene campussen, nieuwe incubators of nieuwe investeringsfondsen gericht op duurzame ondernemers. Natuurlijk zullen we wel investeren in duurzame ondernemingen via onze bestaande fondsen en zullen we met ons Internationaliseringsteam proactief trachten ondernemingen die ons duurzame ecosysteem versterken te acquireren. De ROM zal haar intelligentie en netwerkkracht op het gebied van duurzaamheid ook gebruiken om duurzame ondernemers en overheden in contact te brengen en om te kijken of er proeflocaties mogelijk zijn en of de overheid kan optreden als eerste klant.

Bijlage C: Economic Board Utrecht

In de Utrechtse regio gaan welvaart en welzijn hand in hand. De Economic Board Utrecht faciliteert de Board en zorgt er mede voor dat de regio Utrecht haar sterke concurrentiepositie behoud en een groene, slimme en gezonde regio blijft. Dit geeft de regio een sleutelpositie in de grote transities waar we als samenleving voor staan: o.a. digitale transformatie, duurzaamheid, gezondheid en voeding, en (behoud van) talent. De urgentie om deze maatschappelijke vraagstukken centraal te stellen om de economie te bevorderen is onverminderd groot. Door de komst van de ROM Regio Utrecht is dit verstevigd en wordt executiekracht gekoppeld aan de strategische netwerk-, denk- en lobbykracht van de EBU.

De EBU, die in het eerste kwartaal van 2021 vormgegeven wordt, is een proactief gezaghebbend (triple helix-) netwerk dat richting, koers en visie voor de lange termijn bepaalt. Deze EBU zal bestaan uit CEO's of leden van Raden van Bestuur, aangevuld met bestuurders vanuit kennisinstellingen en overheden uit de regio Utrecht die zowel nationaal als internationaal erkend en herkend worden op de missie van de regio Utrecht en een groot en relevant netwerk hebben. Van deze vertegenwoordigers wordt verwacht dat zij met hun netwerk zorgen dat plannen op rijksniveau en in Brussel ruimte gaan bieden voor de ambities van de regio. Dit kunnen grote werkgevers zijn of organisaties die een grote rol spelen in de maatschappelijke transities, waarbij zij zich proactief verbinden aan de maatschappelijke opgaven. Ook is een hoge mate van diversiteit en complementariteit t.o.v. andere boardleden gewenst, waarbij gekeken wordt naar een evenwichtige regionale spreiding.

De EBU is het aangewezen platform (en label) waar boegbeelden vanuit alle relevante publieke en private triple- (of quadruple-) netwerken en ecosystemen in de regio Utrecht elkaar ontmoeten. Hier worden kennis en inzichten gedeeld en ontstaan visies op en gedachten over het oppakken van strategische economische uitdagingen in de regio Utrecht. De ROM Regio Utrecht levert diensten aan de EBU ter ondersteuning van o.a. de volgende activiteiten:

- **Faciliteren van de EBU en het Utrechtse netwerk op strategisch, tactisch en operationeel niveau;**
- **Formuleren van de lange termijn (economisch en innovatie) strategie van de regio Utrecht;**
- **Gevraagd en ongevraagd adviseren over de strategische richting en uitwerking. Het proactief agenderen van eventuele belemmeringen en besluitvorming ten positieve beïnvloeden;**
- **Communicatie-uitingen; door stakeholders en (landelijke) media wordt de EBU gezien als een belangrijke en gezaghebbende afzender en partner (versterken lobbykracht);**

- Faciliteren van netwerkbijeenkomsten, zoals:
  - Boardmeetings (4x/jaar, vanaf het einde van kwartaal 1);
  - Utrecht Region Get Connected jaarcongres (oktober 2021);
  - Young Board Utrecht & Alumni Board Utrecht (2e helft van 2021);
  - Het Utrecht Diner (doelgroep: top-250 van de regio Utrecht).

Bijlage D: SWOT-analyse Regio

Hieronder staat een regionale omgevingsanalyse in de vorm van een SWOT. Deze SWOT analyse komt uit het rapport '*Focus op een Vitale en Duurzame Economie 2020-2027*' en is de economische visie van de provincie Utrecht voor de komende zeven jaar. Deze SWOT is aangevuld met het rapport van Stam (2020) over het ondernemende en innovatieve ecosysteem in de regio.

Deze omgevingsanalyse is zeker niet compleet, maar geeft wel op hoofdlijnen de grote economische kansen en uitdagingen de regio weer waar de ROM een belangrijke rol in kan betekenen. Denk aan:

- Activeren van sterke clusters
- Zorgen voor sterkere samenwerking in ecosystemen
- Aanjagen private R&D
- Organiseren van leiderschap en visie
- Aanbieden van financiering voor innovatie
- Verbeteren van zichtbaarheid en lobby van de regio

Tabel: SWOT-analyse regionale economie

Sterke punten	Zwakke punten
· Brede economische basis met sterke vestigingsplaatsfactoren (o.a. bereikbaarheid, talent) en enkele sterke clusters. · Sterke kennisbasis en hoge R&D uitgaven in de publieke sector. · Een talentvolle, hoogopgeleide, jonge beroepsbevolking.	· Geen synergie tussen bedrijven in de regio, beperkte samenwerking. · Laag niveau private R&D. · Laag niveau innovatief MKB. · Ernstige arbeidsmarkttekorten. · Ontbrekend leiderschap en netwerken. · Ontbrekende financiering voor startups, scaleups en innovatief MKB. · Beperkte zichtbaarheid en lobby; waar staat de regio voor?
Kansen	**Bedreigingen**
· Activeren van sterke clusters (o.a. media, health). · *Matching* van doeners (industrie, logistiek, agrofood) met denkers (ICT, Universiteiten). · Groeiende urgentie in op-, om- en bijscholing.	· Mondiale groeivertraging en toenemend protectionisme. · Zonder samenwerking kan economische structuurversterking en maatschappelijke opgaven niet worden gerealiseerd. · Hoge woningprijzen drukken lage en middeninkomens weg uit de regio.

Colofon

Jaarplan 2021 ROM Regio Utrecht
Ontwerp: doorendoor ontwerp, Amersfoort
Eindredactie: Schrijf-Schrijf, Utrecht

Vliegende start

'Sinds de start in april 2020 is de ROM al heel actief geweest. De ROM helpt al veel bedrijven innoveren en investeren, maar helpt ze ook met de Coronaoverbruggingslening (COL-regeling) van het ministerie EZK. Door deze actieve rol versterken we het toekomstige verdienvermogen van de regio en creëren we de banen van de toekomst. De economie van de regio is één van de sterkste van Nederland en de EU en dat willen we behouden. We hebben al ruim 80 bedrijven geholpen aan in totaal ruim €15 miljoen aan leningen, waarmee 660 banen behouden zijn. En dat allemaal in het eerste jaar. Een vliegende start die veel vertrouwen geeft voor 2021!'

Robert Strijk (gedeputeerde Economie Provincie Utrecht)

www.romutrechtregion.nl